

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

### TESIS DE GRADO

#### TÍTULO:

**GESTIÓN OPERATIVA DE LAS HACIENDAS BANANOS HOYOS  
COBO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, PERIODO  
CONTABLE AÑO 2012.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

#### **Autora:**

Gaona Bustamante Mayra Alejandra

#### **Tutor de Tesis**

Lcdo. Mgs. Medina López Enry Gutember

La Maná – Ecuador

Julio, 2015

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Gestión operativa de las haciendas bananos Hoyos Cobo y su incidencia en la rentabilidad, periodo contable año 2012”, así como los contenidos, ideas, análisis, recomendaciones y conclusiones son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....  
Mayra Alejandra Gaona Bustamante

C.I. 092259029-4

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: “**Gestión Operativa de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo y su Incidencia en la Rentabilidad, Periodo Contable Año 2012**”, de Gaona Bustamante Mayra Alejandra, egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científico-técnicos e investigativo, suficiente para ser sometido a la Evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Julio 2015

El Director

.....  
Lcdo. Mgs. Medina López Enry Gutember



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS

La Maná – Ecuador

---

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante Gaona Bustamante Mayra Alejandra, con el Título de Tesis: **“Gestión Operativa de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo y su Incidencia en la Rentabilidad, Periodo Contable Año 2012”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Julio del 2015

Para constancia firman:

.....  
MSc. Ángel Villarroel  
PRESIDENTE

.....  
Ing. Viviana Cando  
MIEMBRO

.....  
Eco. Carmen Ulloa  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre Teresa Bustamante pilar fundamental en el logro de mis objetivos, a mi tía Evita fuente de mi completa motivación, todo mi esfuerzo y dedicación es para ellos quienes han demostrado día a día su amor, confianza y apoyo en todo lo propuesto.

A mi creador Dios, por todas sus bendiciones.

Al Lcdo. Enry Gutember Medina López, por su infinita paciencia y participación de conocimientos.

A los docentes calificadores, por su aporte con sus recomendaciones en el mejoramiento de documentos.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y profesores de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por su incansable labor.

***Mayra***

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mi madre que me dio mucha fortaleza y regocijo en cada día y de los cuales me siento muy orgullosa.

A mi familia quienes con su amor, cariño y apoyo incondicional, supieron guiarme.

A mis amigos y maestros que supieron dar el consejo y ayuda precisa para alcanzar el éxito.

***Mayra***

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

Portada .....	i
Autoría .....	ii
Aval del Director de Tesis .....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado .....	iv
Agradecimiento .....	v
Dedicatoria .....	vi
Índice General .....	vii
Índice de Cuadros .....	xi
Índice de Gráficos .....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Certificación .....	xvi
Introducción .....	1

## CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.2 Antecedentes .....	4
1.2.1 Antecedentes Investigativos I .....	5
1.2.2 Antecedentes Investigativos II .....	6
1.3 Categorías Fundamentales .....	8
1.4 Marco Teórico .....	8
1.4.1 Gestión Operativa .....	8
1.4.1.1 Importancia de la Gestión Operativa .....	9
1.4.1.2 Gestión Operativa de la Empresa en el Marco de su Estrategia .....	11
1.4.1.3 Sistemas Administrativos .....	13
1.4.1.4 Gestión por Procesos .....	15
1.4.2 Análisis Económico Financiero .....	17
1.4.2.1 Los Problemas de la Empresa y sus Causas .....	18
1.4.2.2 Análisis y Diagnóstico Empresarial .....	19

1.4.2.3 Puntos Débiles Internos que Provocan Problemas a la Empresa .....	22
1.4.2.4 Datos Complementarios al Análisis de Estados Financieros .....	23
1.4.2.5 Limitaciones del Análisis Económico Financiero.....	25
1.4.2.6 Datos de Formulación del Diagnóstico Económico Financiero.....	26
1.4.3 Producción.....	28
1.4.3.1 Balance General .....	29
1.4.3.1.1 Ordenación del Balance de Situación .....	29
1.4.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	32
1.4.3.3 Estado de Flujo de Efectivo .....	34
1.4.3.4 Estado de Costo de Producción y de Ventas.....	36
1.4.3.5 Confección del Informe de Análisis de Estados Financieros.....	39
1.4.4 Comercialización.....	42
1.4.4.1 Comercialización Agropecuaria.....	42
1.4.4.2 Canales de Distribución .....	43
1.4.4.2.1 Canal Directo .....	43
1.4.4.2.2 Canal Indirecto.....	43
1.4.4.3 Mercado.....	44
1.4.4.3.1 Tipos de Mercado.....	44
1.4.4.3.1.1 Mercado Internacional .....	44
1.4.4.3.1.2 Mercado Nacional .....	45
1.4.4.3.2 Oferta.....	46
1.4.4.3.3 Demanda .....	46
1.4.4.4 Venta .....	47
1.4.5 Rentabilidad .....	48
1.4.5.1 Tipos de Ratios.....	48
1.4.5.2 Análisis de Ratios.....	49
1.4.5.3 TIR .....	51
1.4.5.4 VAN .....	52
1.4.5.5 Liquidez y Equilibrio Financiero .....	53
1.4.6 Bananeras .....	54
1.4.6.1 Marcas.....	54
1.4.6.2 Recurso Humano.....	55



1.4.6.3 Trabajo .....	56
1.4.6.4 Trabajo en Equipo .....	56
1.4.6.5 Ventas.....	57

## CAPITULO II

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 Breve Caracterización del Diagnóstico de la Gestión Operativa y Rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo .....	59
2.1.1 Localización .....	61
2.1.2 Macro Localización.....	61
2.2 Matriz de Operacionalización de las Variables.....	62
2.3 Diseño de la Investigación .....	63
2.3.1 Metodología de la Investigación .....	63
2.3.1.1 Metodología de la Investigación .....	64
2.3.1.2 Unidad de Estudio .....	64
2.3.2 Métodos y Técnicas a ser Empleadas.....	65
2.3.3 Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos de la Encuesta realizada al Personal de Recursos Humanos de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo .....	67
2.3.4 Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos de la Encuesta realizada al Personal de Contabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo .....	72
2.3.5 Análisis Obtenidos de la Encuesta realizada al Personal de Producción de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo .....	78
2.3.6 Conclusiones de las Encuestas .....	86
2.4 Diseño de la Propuesta .....	87
2.4.1 Datos Informativos.....	87
2.4.2 Justificación.....	87
2.4.3Objetivos .....	89
2.4.3.1 Objetivo General .....	89
2.4.3.2 Objetivos Especificos.....	89
2.5 Descripción de la Propuesta .....	89

## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Antecedentes .....	91
------------------------	----

3.1.1 Análisis del Entorno Interno y Externo de las Haciendas Bananos Hoyos	
Cobo .....	91
3.1.1.1 Misión .....	92
3.1.1.2 Visión .....	92
3.1.1.3 Organigrama Estructural .....	93
3.1.1.4 Nómina de Personal Reglamentado .....	94
3.2 Manual de Funciones por Cargo .....	99
3.3 Flujo de Operación .....	104
3.3.1 Actividades de Producción del Banano .....	104
3.4 Comparativo de Producción .....	107
3.5 Estados Financieros .....	108
3.5.1 Estado de Situación Inicial .....	108
3.5.2 Estado de Resultados .....	109
3.5.3 Análisis Económico Financiero .....	113
3.5.4 Índices Financieros .....	113
3.5.4.1 Interpretación de los Índices Financieros .....	114
3.5.5 Supuestos Financieros .....	116
3.5.6 Supuestos Financieros Variables .....	118
3.5.7 Plan de Financiamiento .....	121
3.5.8 Plan de Inversiones .....	123
3.5.9 Proyecciones Financieras .....	125
3.5.10 Estado de Flujo de Efectivo .....	127
3.5.11 Estado de Situación Financiera de la Empresa .....	131
3.6 Resultados Generales de la Propuesta .....	136
4 Conclusiones y Recomendaciones .....	138
4.1 Conclusiones .....	138
4.2 Recomendaciones .....	138
5 Referencias Bibliográficas .....	140
6 Anexos .....	143

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Categorías Fundamentales.....	8
Cuadro No. 2 Operacionalización de las Variables .....	62
Cuadro No. 3 Cumplimiento del Trabajo con Eficiencia.....	67
Cuadro No. 4 Metas para Trabajadores.....	68
Cuadro No. 5 Funciones y Responsabilidades .....	69
Cuadro No. 6 Evaluación del Desempeño Laboral.....	70
Cuadro No. 7 Funciones Eficazmente con Responsabilidad .....	71
Cuadro No. 8 Emisión de Estados Financieros .....	72
Cuadro No. 9 Estados Financieros .....	73
Cuadro No. 10 Control de Contabilidad .....	74
Cuadro No. 11 Índices Financieros Comparativos .....	75
Cuadro No. 12 Exigencias Tributarias .....	76
Cuadro No. 13 Capacitaciones Servicio de Rentas Internas .....	77
Cuadro No. 14 Evaluación de Gestión Operativa de la Producción .....	78
Cuadro No. 15 Herramientas a Utilizar para Analisis de Estados Financieros.....	79
Cuadro No. 16 Herramientas para Evaluar el Desempeño de la Producción de Cajas por Hectárea .....	80
Cuadro No. 17 Profesional Contable de la Empresa.....	81
Cuadro No. 18 Manuales, Planes y Presupuestos para realizar la Gestión Operativa.....	82
Cuadro No. 19 Procedimiento Correcto de Cosecha Según Edad Promedio por Ha .....	83
Cuadro No. 20 Cantidad de Cajas en un Año .....	84
Cuadro No. 21 Proyección Financiera .....	85
Cuadro No. 22 Personal Hcda. Maravilla 4 .....	94
Cuadro No. 23 Personal Hcda. La Unión.....	95
Cuadro No. 24 Personal Hcda. San José.....	96
Cuadro No. 25 Personal de Diarios.....	97
Cuadro No. 26 Personal de Administración.....	98
Cuadro No. 27 Producción Anual de Cajas por Ha .....	107

Cuadro No. 28 Estado de Situación Inicial .....	110
Cuadro No. 29 Estado de Resultados .....	110
Cuadro No. 30 Estado de Situación Inicial - Análsis Vertical y Horizontal.....	111
Cuadro No. 31 Estado de Resultados - Análsis Vertical.....	112
Cuadro No. 32 Índices de Liquidez.....	113
Cuadro No. 33 Índices de Endeudamiento.....	113
Cuadro No. 34 Índices de Rentabilidad .....	114
Cuadro No. 35 Objetivos Financieros – Supuestos Variables .....	120
Cuadro No. 36 Plan de Financiamiento.....	122
Cuadro No. 37 Plan de Inversiones.....	124
Cuadro No. 38 Proyección Estado de Resultados.....	126
Cuadro No. 39 Estado de Flujo de Efectivo.....	129
Cuadro No. 40 Estado de Situación Financiera .....	132
Cuadro No. 41 Proyección de Indicadores Financieros .....	134
Cuadro No. 42 Valor de la Empresa .....	135

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Macro Localización.....	61
Gráfico No. 2 Cumplimiento del Trabajo con Eficiencia .....	67
Gráfico No. 3 Metas para Trabajadores .....	68
Gráfico No. 4 Funciones y Responsabilidades .....	69
Gráfico No. 5 Evaluación del Desempeño Laboral .....	70
Gráfico No. 6 Funciones Eficazmente con Responsabilidad .....	71
Gráfico No. 7 Emisión de Estados Financieros .....	72
Gráfico No. 8 Estados Financieros.....	73
Gráfico No. 9 Control de Contabilidad .....	74
Gráfico No. 10 Control de Contabilidad .....	75
Gráfico No. 11 Exigencias Tributarias.....	76
Gráfico No. 12 Capacitaciones Servicio de Rentas Internas.....	77
Gráfico No. 13 Evaluación de Gestión Operativa de la Producción.....	78
Gráfico No. 14 Herramientas a Utilizar para Analisis de Estados Financieros .....	79
Gráfico No. 15 Herramientas para Evaluar el Desempeño de la Producción de Cajas por Hectárea .....	80
Gráfico No. 16 Profesional Contable de la Empresa .....	81
Gráfico No. 17 Manuales, Planes y Presupuestos para realizar la Gestión Operativa.....	82
Gráfico No. 18 Procedimiento Correcto De Cosecha Según Edad Promedio Por Ha .....	83
Gráfico No. 19 Cantidad de Cajas en un Año.....	84
Gráfico No. 20 Proyección Financiera.....	85
Gráfico No. 21 Organigrama Estructural .....	93
Gráfico No. 22 Flujo de Operación.....	106
Gráfico No. 23 Producción Anual de Cajas por Ha.....	107



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

#### La Maná – Ecuador

**TEMA:** “GESTIÓN OPERATIVA DE LAS HACIENDAS BANANOS HOYOS COBO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, PERIODO CONTABLE AÑO 2012”.

**AUTORA:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

#### RESUMEN

La presente investigación persigue como objetivo general determinar la incidencia que tiene la gestión operativa sobre la rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, con una revisión de los datos financieros en los períodos 2011–2012, cuyas haciendas se encuentran ubicadas en el Cantón Valencia. El universo está conformado por las haciendas ya que se requiere información tanto de sus operaciones realizadas como de información contable de los periodos en estudio por la parte financiera. La recolección de la información se obtuvo mediante la aplicación de entrevista y cuestionario con personal administrativo que lo componen la Propietaria, Administrador Financiero y el administrador de Operaciones, encuestas al personal operativo que lo conforman Jefes de Campo a fin de determinar cómo se ejecutaron las labores, y obtener datos como resultado de su gestión, así también se solicitó registros de información histórica productiva y financiera de los periodos en estudio. Con la información necesaria se procedió a presentar cuadros, gráficos que respalden las conclusiones y análisis utilizando para ello hojas de cálculo. Se obtuvo como resultado de la investigación, que las Haciendas Bananos Hoyos Cobo cuenta con una productividad aceptable, pero se han mantenido igual sin proponerse mayores metas a través del tiempo, en tanto a la rentabilidad se está desaprovechando el uso de capital para generar mayor ganancia por ello, existen falencias en la gestión, control y monitoreo de sus operaciones las cuales inciden en el resultado de la operación y por ende en la rentabilidad a obtenerse. Para solucionar el problema sea planteado realizar una propuesta que ayude a una reestructuración financiera para fortalecer la gestión operativa y permita a la vez ahorrar tiempo y dinero en desarrollo de actividades de producción y liquidez, así definir las actividades y procedimientos, aplicar controles más definidos para el cumplimiento de sus objetivos y metas a alcanzar.

**DESCRIPTORES:** Gestión operativa, producción, rentabilidad.



## COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

### ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES

**La Maná – Ecuador**

**THEME:** "BUSINESS MANAGEMENT OF HACIENDAS BANANOS HOYOS COBO AND ITS IMPACT ON PROFITABILITY, ACCOUNTING PERIOD YEAR 2012".

**AUTHOR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

#### **ABSTRACT**

The present research is focused on determining the impact of business management on profitability of Haciendas Bananos Hoyos Cobo as general objective. According to this, it was important to review the financial data of the periods 2011 – 2012 in which case the farms are located in Valencia Canton. The universe is formed by farms because of the information that was required such as: the executed operations as well as the accounting information of the periods under study by the financial part. The collection of information was obtained by applying the questionnaire and holding a meeting with the administrative staff that are integrated by the Owner, Financial Manager and Operations Manager. In addition, surveys were applied to the operational staff that includes Personnel Manager in order to determine how the work is executed and obtain data as a result of his management. The financial and historical production records of data were also requested. The necessary information was used to present charts, graphs to support the conclusions and analysis by using spreadsheets. The result of the investigation showed that the Haciendas Bananos Hoyos Cobo has an acceptable productivity, but it still has remained the same goal through the time without proposing higher goals. The profitability is being wasted by avoiding the use of the capital to generate higher profits, so it showed that there are shortcomings in the management, control, and monitoring of operations which affect the outcome of the operation and the obtained profitability. To solve the problem, a proposal was realized that helps to financial restructuring, strengthen the operational management, and allow to save time and money on development of production activities and liquidity, so defining the activities and procedures. Finally, by applying more defined controls for the fulfillment of the proposed objectives and goals.

**DESCRIPTORS:** Operational Management, Production, Profitability.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



**CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

La Maná - Ecuador

***CERTIFICACIÓN***

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita egresada: Gaona Bustamante Mayra Alejandra cuyo título versa ***“GESTIÓN OPERATIVA DE LAS HACIENDAS BANANOS HOYOS COBO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, PERIODO CONTABLE AÑO 2012”***; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Julio del 2015

Atentamente

---

Lic. Fernando Toaquiza  
DOCENTE UTC – CCI  
050222967 -7



## INTRODUCCIÓN

El escenario al que la administración operativa de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo se enfrenta hoy en día está rodeado de situaciones que cambian de manera muy inesperada a causa de diversos factores como son el desarrollo acelerado de la tecnología, la globalización, la competencia, políticas gubernamentales, etc. todos estos factores que incentivan a que el ser humano se relacione cada vez más y de mejor manera con su entorno procurando alcanzar objetivos o metas que se convierten en tarea imposible de alcanzar de manera individual.

El objetivo general fue identificar los principales problemas que afectan la Gestión Operativa y Rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, ubicando su situación actual, mediante la recopilación y análisis de información básica e información sobre la producción. Se trató de contar con la información necesaria para ubicar mejor su funcionamiento, problemática y necesidades.

Para analizar esta problemática es necesario indagar sus causas en los resultados de la productividad y controles financieros. Para entender cómo se ha desarrollado la administración de las haciendas.

Un buen manejo y control de todos los aspectos y actividades dentro de los procesos de producción, servirá de herramienta en toma de decisiones encaminadas a lograr la maximización de sus ingresos y crecimiento sostenible de largo plazo.

El contenido del presente trabajo de investigación contiene tres capítulos a saber:

Se puntualiza la fundamentación teórica encontrando así diferentes conceptos que ayudan a obtener una visión más clara del tema teniendo conocimientos sobre el diferente aspecto que enmarca conceptos como la producción, rentabilidad, entre otros.

En el Capítulo II. Se efectúa el análisis e interpretación de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos de investigación representada en gráficos estadísticos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Recopilación de contenidos científicos que ayudaran a entender la problemática existente y como buscar soluciones para el diagnóstico operativo y rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

Análisis de los resultados de la investigación con su respectiva discusión, se hará un estudio del diagnóstico donde se comprueba la operación de las variables para estudiar sus fuerzas y debilidades para no cometer errores.

En el Capítulo III. Se da a conocer el desarrollo y la aplicación de la propuesta, en que se recopiló la información necesaria para el análisis.

Finalmente se muestra la bibliografía y anexos de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Desde 1952, el Ecuador es el primer país exportador de banano en el mundo. En el año 2000, el país exportó más de 4 millones de toneladas de banano y plátano, lo que representa cerca del 30% del mercado mundial. Cerca de un tercio de las exportaciones abastecen a los Estados Unidos (donde el banano ecuatoriano representa un cuarto del consumo), otro tercio se exporta a la Unión Europea mientras el último es dirigido a mercados “no tradicionales” como Europa del Este, el Medio Oriente y otros.

A diferencia también de los otros países productores, en el Ecuador la superficie de las fincas del 90% de los 5000 productores de banano es inferior a 50 hectáreas. El total de la superficie cultivada con banano supera las 150.000 hectáreas. Se estima que el sector bananero da trabajo a más de 380.000 trabajadores (incluido los trabajadores temporales, a tiempo parcial y los trabajadores familiares).

Los síntomas consecuentes del problema son la existencia de transacciones que no pertenecen a los estados financieros de los gastos de las haciendas, manejo inadecuado de los costos de producción que satisfaga en su totalidad las necesidades de la productora llegando así a una disminución del índice de producción.

Mientras que los efectos: los estados financieros no muestran solo los gastos de la

empresa, poco desarrollo de la producción en épocas de invierno lo cual no resulta un beneficio para la economía y establecimiento de la organización; y por último serían las deudas por los préstamos a instituciones financieras que generan intereses altos y a largo plazo que ocasionarían un posible cierre de la empresa.

Además sus causas providentes de esta problematización son el registro de gastos personales de la propietaria que no corresponden a las haciendas, la ausencia de un Sistema de Control Interno apropiado y la falta de un Diagnóstico de la Producción y la Rentabilidad de cada una de las Haciendas que garantice el manejo eficaz de la empresa.

La posible solución estratégica efectuar la Gestión Operativa de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, que muestre y permita de manera oportuna y precisa la situación en que se encuentra dichas haciendas, es decir que facilite al gerente propietario la información correspondiente de cómo se ha venido manejando los gastos en mención para que posteriormente tome las decisiones más acertadas posibles.

Para la realización del estudio de la gestión operativa de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, se efectuarán entrevistas, aplicación de cuestionarios, elaboración de matrices para la clasificación de información, lo cual se aplicarán mediante parámetro adecuados para la interpretación de la información proporcionada por todos los medios antes mencionados y facilitarán los datos que servirán como beneficio de la empresa.

La investigación se realizará en las Haciendas “Bananos Hoyos Cobo” del Cantón Valencia, Provincia de los Ríos, considerando datos del año 2012, teniendo como objeto de estudio: la rentabilidad y campo de acción: gestión operativa.

## **1.2 Antecedentes**

Una vez realizados las investigaciones en torno al tema, se presentan a

continuación la información de dos proyectos que tienen relación directa con el tema de tesis, los mismos que servirán de base para desarrollar de la mejor manera el presente trabajo de investigación científica.

### ***1.2.1 Antecedentes Investigativos I***

#### ***“Estudio de factibilidad para el lanzamiento del producto jaleas de banano a partir del banano desechado”***

##### ***Resumen***

El propósito de esta investigación es el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, jaleas de banano, ya que existen gran variedad de mermeladas y jaleas de distintas frutas pero básicamente del banano no. Además de ser una fruta rica en proteínas, carbohidratos y vitaminas, requerimiento básico para una dieta balanceada y de un alto contenido Vitamínico puede ser un sustituto de muchos otros alimentos en la alimentación diaria. Tiene como materia prima el banano desechado el cual representa el 12% del total de la producción total.

El desecho ocurre por causa de efectos climatológicos y la madurez acelerada de la fruta, lo que hace que el producto incurra en parámetros que limitan su exportación, dando paso a que estos desperdicios de banano para el productor bananero, pasen a ser motivo de venta así es como se constituye en materia prima para muchos productos como licor de banano, puré de banano, pan de banano.

Por otro lado dicho proyecto no incurriría con muchos costos ni gastos, ya que el personal a contratarse sería limitado y la inversión inicial no sería tan alta. Dicho proyecto tendría un financiamiento con recursos propios ya que los accionistas representan un 75% y en préstamos tan solo 25% aproximadamente, lo cual nos indica una baja perspectiva de endeudamiento.

Basándose en la producción de la jaleas de banano se tiene que no existe

competitividad a nivel de mercado representando una oportunidad para el crecimiento y posicionamiento de dicho producto, siempre y cuando tenga una aceptación elevada por parte de la población media o media alta, para la cual está direccionada dicho producto. Concluyéndose cuenta que no solo basta de alta tecnología para sacar adelante proyectos con buena rentabilidad sino también de costos bajos y una eficiente inversión. (CRESPO, 2009, P2)

### ***1.2.2 Antecedentes Investigativos II***

#### ***“Propuesta de un sistema de comercialización del plátano en el valle de Tumbes”***

##### ***Resumen***

En el presente estudio se hace un diagnóstico de la problemática de producción y comercialización del plátano cultivado en el departamento de Tumbes, el cual no beneficia al productor platanero.

El problema se planteó con la siguiente interrogante ¿En qué medida la aplicación de un nuevo sistema de comercialización del plátano permitirá obtener mayores beneficios económicos para el productor del Valle de Tumbes? Se definió como objetivo general: Proponer un nuevo sistema de comercialización del plátano en el valle de Tumbes. Para lo cual se formularon los objetivos específicos:

- Conocer los costos de la comercialización del plátano,
- Analizar los canales de comercialización del plátano por calidad y cantidad,
- Identificar la relación precio-calidad del producto en la comercialización y,
- Relacionar el costo de producción con el costo de Comercialización en la instancia Productor-Comerciante.

El estudio fue de tipo descriptivo y el diseño no-experimental. La población

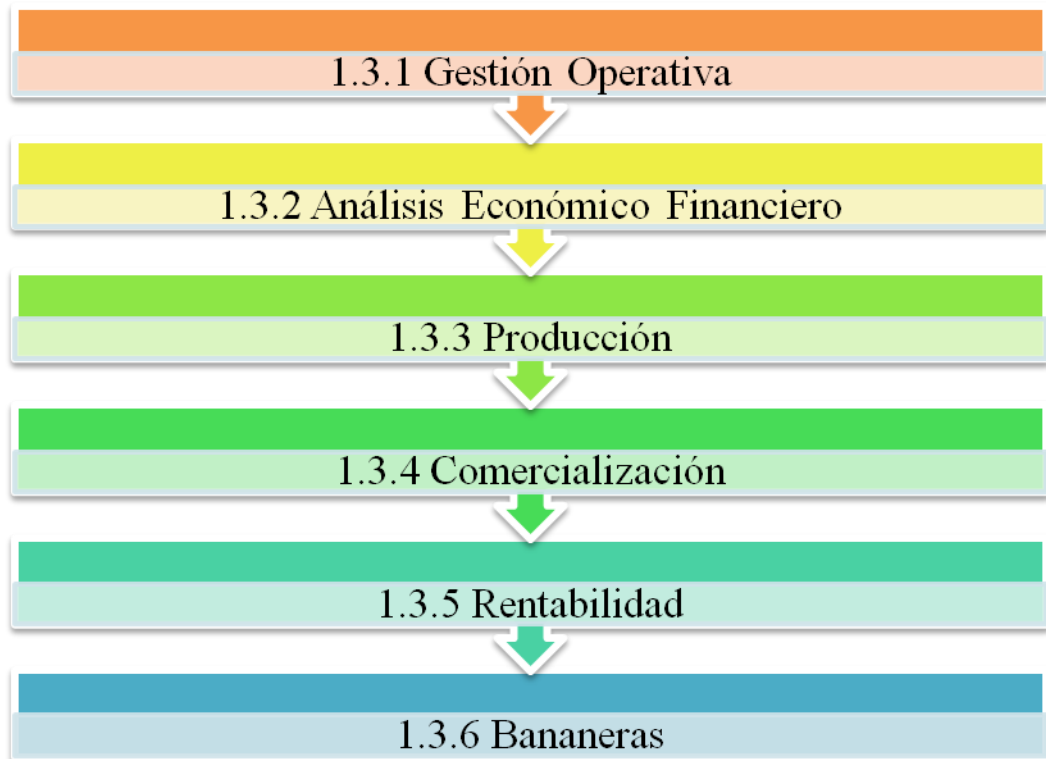
estuvo conformada por los pequeños productores de plátano del valle de Tumbes y, la muestra fue conformada por un grupo representativo de productores ofertantes del plátano para lo cual se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a una porción de 20 pequeños productores (10 de la margen derecha y 10 de la margen izquierda) del valle de Tumbes.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los precios en propiedad que reciben los productores difieren significativamente de los del mayorista y del consumidor, y no están en función de los costos de producción del cultivo;
- El principal canal de comercialización del plátano producido en Tumbes es  
Productor  
Comisionista  
Mayorista  
Minorista  
Consumidor, y no considera la calidad del plátano;
- No existe una relación directa entre precio y calidad del producto en la comercialización más allá de la decisión del comerciante mayorista de admitir en forma casi monopólica la adquisición de dos calidades de plátano: de primera y de segunda esta última con un precio de la mitad del de primera;
- La relación del costo de producción con el precio de Comercialización en la instancia Productor-Comerciante, es abismal, pero no es tomada en cuenta por parte de los productores, al momento de concertar el precio del producto;
- La propuesta para mejorar la comercialización del plátano en Tumbes, plantea la aplicación de una serie de estrategias no solo en el ámbito comercial sino desde el productivo, requiriéndose del apoyo estatal prioritariamente. (VALLADARES, 2009, P.1)

## 1.3 Categorías Fundamentales

**Cuadro No. 1 Categorías Fundamentales**



**Elaborado por:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

## 1.4 Marco Teórico

### 1.4.1 Gestión Operativa

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:



- Análisis de los servicios: Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- Análisis de los procesos: Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.
- Revisión de los modos de diseñar y dirigir: El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque administrativo, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.(ARNOLETTO, DÍAZ, 2009, P54)

La gestión operativa es la evaluación y análisis de las operaciones de una determinada empresa, lo cual permite conocer en qué condiciones se encuentra cada departamento para medir su eficacia y eficiencia, y así presentar un informe donde se muestre el resultado de sus funciones.

#### ***1.4.1.1 Importancia de la Gestión Operativa***

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes. La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma.

La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito. Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de la respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco temas principales:

- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar de ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.

- Definir tipo, grado, y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los objetivos propiamente dichos (productos o servicios).

Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para el seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión de los objetivos (productos o servicios) de la organización.(ARNOLETTO, DÍAZ, 2009, P55)

Cada organización debe ser competente a través de una planificación adecuada de sus operaciones empleando técnicas adecuadas para su correcto funcionamiento, para producir correctamente los recursos que tiene a disposición.

#### ***1.4.1.2 Gestión Operativa de la Empresa en el Marco de su Estrategia***

La estrategia de la empresa pretende formular sus objetivos a largo plazo y la forma de conseguirlos, y se concreta en la planificación de la trayectoria futura que desea y puede seguir entre las muchas factibles.

El productor o administrador está creando su propio modelo de gestión que deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo.
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones.
- Reducción y control de costos.
- Generación de valor agregado.

- Prever el cambio.
  - Mantener una visión amplia del negocio.
- **Funciones Básica de la Gestión:** Planeación, Organización, Dirección, Control.
  - **Análisis Financiero:** Bajo este criterio se debe estimar:
    1. Inversiones necesarias, ventas y costos que deben afrontarse.
    2. Punto de equilibrio.
    3. Rentabilidad y retorno del \$.

Los tres constituyen el paso inicial para atraer inversiones y saber si vale la pena la puesta en práctica del proyecto.

### **Indicadores de Gestión**

1- Rentabilidad del Capital Propio: Es una visión importante para los “accionistas”, que permite ver la eficacia global de lo ganado en función de lo invertido.

$$\text{Rentabilidad capital Propio} = \frac{\text{Ganancia Neta} \times 100}{\text{Patrimonio Neto}}$$

2- Rentabilidad de la Inversión Total: Le mostrará cuán rentable resulta el negocio. Constituye una medida de eficiencia económica en la utilización de la inversión total, midiendo la tasa de rendimiento del activo total.

$$\text{Rentabilidad de la Inversion} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo}}$$

3- Palanqueo o *Leverage*: Este indicador nos permite medir la relación entre la rentabilidad del patrimonio neto y la rentabilidad de la inversión total, y llegar a conclusiones sobre el uso de capital propio o ajeno. Dicho de otra forma, es el resultado neto de emplear un activo por cuyo uso se paga un costo fijo. Si es >1:

Indica que el costo del capital ajeno es menor a su rendimiento, entonces conviene usar capital ajeno. Si es = 1, quiere decir que no tiene pasivos (menos apalancado está) y económicamente se encuentra en el punto de equilibrio.

Ciertos modelos de gestión operativa parecen abarcar mejor todos los elementos y presentan una aplicación más rápida cuando se estructuran alrededor de tres características fundamentales:

1. La conducta.
2. La competencia.
3. La efectividad.

Evidentemente, diferentes organizaciones aplican distintos valores a estos elementos según el momento que vive la empresa. Es común dar una cierta cantidad por lo menos del 40% al 60% a la obtención de resultados y dividir o en partes iguales entre los atributos de conducta y los de competencia, lo cual ya es un avance sobre la forma tradicional, no explícita, de medir a la gente, donde el reconocimiento al conocimiento es casi nulo y la apreciación de la conducta degenera con rapidez en elementos para agradar al jefe. (PERÉZ, 2008, P11)

Las funciones básicas de una empresa determina en qué entorno se encuentra sus factores internos y externos, así plantea su propio modelo de gestión, adaptándose a su experiencia, empleando recursos propios para la toma de decisiones.

### ***1.4.1.3 Sistemas Administrativos***

Los sistemas administrativos incentivan y orientan la actividad de la organización, garantizan la realización de los objetivos y la prestación efectiva de los servicios.

Los sistemas administrativos más importantes son los que:

- Establecen la estructura administrativa, es decir, definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones.




- Estipulan los procedimientos para los procesos de toma de decisión sobre temas clave (la planificación estratégica).
- Definen las tecnologías de la organización para la configuración de políticas, programas y actuaciones.
- Gestionan el personal, es decir, reclutan, seleccionan, entrenan, evalúan, recompensan y promocionan a los empleados.
- Definen los sistemas de control y gestión de la información, en lo referente al empleo de los recursos, los niveles de actividad y los logros obtenidos.

Desde una perspectiva estratégica, los sistemas administrativos deben ser vistos, no aislados, sino en su conjunto, y evaluados según su aporte a la estrategia general de la organización.

El análisis PRODUCTO – PROCESO – SISTEMA de una organización, con frecuencia revela carencias e incoherencias. Para una gestión operativa orientada a la creación de valor público es fundamental identificar esas incongruencias, que muestran la necesidad de innovación, y la presencia de ocasiones concretas para innovar. La mayor o menor urgencia por innovar depende de la menor o mayor adaptación de la organización a su entorno político y de trabajo. Cuanto menos adaptada esté, más sentirá la necesidad de innovar.

En el campo operativo de la Administración tiene una enorme importancia la Planificación Estratégica, es un tema ciertamente complejo.

Aquí vamos a señalar solamente los pasos básicos, que corresponden a la gestión operativa:

-  Análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y de la situación externa (amenazas y oportunidades).
-  Identificación y diagnóstico de los elementos clave, explicativos de la situación.
-  Definición de la misión u objetivo fundamental a cumplir por el proyecto o

plan de acción.

- ✚ Articulación de las metas básicas, para recorrer el camino hacia el objetivo fundamental.
- ✚ Creación de una visión o imagen convocante de un logro futuro a largo plazo.
- ✚ Desarrollo de una estrategia, camino o método, con recorridos alternativos, para realizar las metas, el objetivo y la visión.
- ✚ Desarrollo de una programación, o calendario estimado, de plazos y términos temporales para el cumplimiento de la estrategia.
- ✚ Desarrollo de un sistema de indicadores, unidades de medida y procedimientos de cálculo, para medir y evaluar los resultados.
- ✚ Construcción de consensos o acuerdos internos y externos, para apoyar la realización del proyecto o plan de acción.

(ARNOLETTO, DÍAZ, 2009, P57)

Hoy en día cada empresa ha evolucionado conforme a la sociedad moderna que con el paso de los años ha desarrollado sistemas que permiten un mejor funcionamiento dejando atrás la complejidad de las operaciones, realizando actividades de forma adecuada y efectiva para lograr una relación integral de la organización.

#### ***1.4.1.4 Gestión por Procesos***

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios. En este enfoque, una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios. La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de Calidad Total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua.

La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua.

Llevar adelante una gestión por procesos requiere continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, y motivar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo. Mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no-calidad (o sea, los costos que no agregan valor).
- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.

La tradicional gestión funcional se caracteriza por la especialización, la departamentalización muy compartimentada, la formalidad reglamentaria, la centralización (especialmente de la toma de decisiones y del control), la circulación restringida de la información y el predominio de un mando unidireccional no interactivo. (ARNOLETTO, DÍAZ, 2009, P71)

La organización se enfrenta a cambios, desafíos y riesgos, bajo las presiones de un mercado competitivo, las necesidades están bajo constante transformaciones que demandan cambios fundamentales para el desarrollo de los procesos y perfeccionar nuevas condiciones para la empresa.



### **1.4.2 Análisis Económico Financiero**

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde esta perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa, tales como las que se relacionan a continuación:

- Entidades de crédito.
- Accionistas.
- Proveedores.
- Clientes.
- Empleados, comités de empresa y sindicatos.
- Auditores de cuentas.
- Asesores.
- Analistas financieros.
- Administración pública.
- Competidores.
- Inversores y potenciales compradores de la empresa.(AMAT, 2008, P. 8)

El análisis económico financiero es el diagnóstico de los estados financieros de la empresa, para analizar la capacidad en la toma de decisiones e identificar las oportunidades, amenazas del entorno organizacional.

### ***1.4.2.1 Los Problemas de la Empresa y sus Causas***

Normalmente, se justifican las crisis de las empresas con causas relativas a la evolución general de la economía ante la que poco se puede hacer. Es decir, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa:

- Crisis general.
- Cambios en el mercado.
- Cambios tecnológicos.
- Escasa demanda.
- Opresión de los proveedores.
- Competencia exterior, ya sea a causa de diferencias en la calidad o a diferencia de la estructura de costes.
- Impuestos elevados.
- Falta de apoyo de la Administración Pública: retrasos en la concesión de permisos.
- Retrasos en el cobro de las ventas realizadas a la Administración Pública.
- Insolvencia de los clientes.
- Inflación.
- Exageración de rumores negativos.
- Climatología adversa.
- Desastres: terremotos, inundaciones.
- Mala suerte.

Sin duda alguna, la negativa evolución de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa. Sin embargo, Se trata de adaptarse o sacar el máximo provecho de ellos. Además, se ha de reconocer que también se debe tener en cuenta la importancia de los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa. Es decir, no todos los males vienen de fuera. La ausencia de un diagnóstico correcto es lo que impide afrontar puntos débiles que a medio plazo hundan a la empresa.(AMAT, 2008, P. 8)

Aspectos internos y externos influyen en el desarrollo de las organizaciones, de tal manera afectan el proceso de sus actividades, provocando problemas financieros, legales, en general; al punto de quedar en quiebra por falta de una perspectiva integral.

### ***1.4.2.2 Análisis y Diagnóstico Empresarial***

El diagnóstico de la empresa es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles. Para que el diagnóstico sea útil, se han de dar las siguientes circunstancias:

- Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Ha de ser correcto.
- Debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Cuando no se dan las circunstancias anteriores, se está ante una situación de incompetencia.

Así, se pueden producir las siguientes manifestaciones de la incompetencia:

- Existe incompetencia porque no se diagnostica. Esto sucede cuando la dirección de la empresa no analiza la situación y evolución de ésta para detectar problemas que requieren medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Aquí podemos plantearnos las siguientes cuestiones:

¿Cuántas empresas deciden las inversiones a efectuar, o su política financiera, sin tener en cuenta el diagnóstico de su situación y evolución económico-financiera?

¿Cuántas empresas venden a crédito a sus clientes sin analizar a fondo las cuentas de estos?

¿Cuántos directores de sucursales de entidades de crédito dedican un tiempo insuficiente al diagnóstico y seguimiento económico-financiero de sus

clientes?

¿Cuántos inversores compran acciones de empresas de las que no conocen sus cuentas anuales?

¿Cuántos empleados se incorporan a una nueva empresa sin analizar previamente sus cuentas anuales?

- Hay directivos que diagnostican, pero lo hacen incorrectamente por falta de datos o por otras causas.
- Otros directivos diagnostican correctamente, pero el diagnóstico llega tarde, cuando no hay nada que hacer. Uno de los requisitos precisos para que esto no ocurra es que la contabilidad sea lo más precisa posible y no se obtenga con retraso. Sobre esto podemos preguntarnos:

¿Cuántas empresas no llevan la contabilidad al día?

¿Cuántas empresas no se fían totalmente de los datos obtenidos a través de la contabilidad?

¿Cuántas empresas no someten sus cuentas anuales a la auditoría externa?

- Por último, hay directivos que diagnostican correctamente y a tiempo. No obstante, las medidas correctivas llegan tarde o son inadecuadas por la falta de coherencia con el diagnóstico efectuado.

¿Cuántas veces se toman medidas que son más una evasión hacia adelante que un intento de solucionar los problemas reales?

¿Cuántos directivos toman medidas intentando protegerse a ellos mismos, en lugar de afrontar los problemas reales?

¿Cuántas veces no se hace lo que se sabe que se debe hacer por miedo a los traumas y conflictos?

El diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. El diagnóstico de la empresa ayuda a conseguir los que podrían considerarse, los objetivos de la mayor parte de las empresas:

- *Sobrevivir*: seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo todos los compromisos adquiridos.
- *Ser rentables*: genera los beneficios suficientes para retribuir adecuadamente las inversiones precisas.
- *Crecer*: aumentar las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

El diagnóstico ha de ser elaborado de forma continuada a fin de que los directivos conozcan en cada momento el estado en que se encuentra la empresa. Para que el diagnóstico sea completo se ha de analizar, como mínimo, las áreas siguientes:

- ✚ Organización.
- ✚ Económico-financiera.
- ✚ Marketing y comercial.
- ✚ Industrial y tecnológica.
- ✚ Factor humano.

En el área de organización deben estudiarse los objetivos de la empresa, la estructura jurídica, el estilo de dirección, el organigrama, los sistemas de información, los circuitos administrativos, el sistema de control interno, la planificación y control, relaciones de la empresa con otras a través de acuerdos o de participaciones accionariales, etcétera.

El área económico-financiera requiere el análisis de la situación financiera y los resultados económicos (balances de situación, cuentas de resultados, presupuesto de tesorería).

En el área de marketing y comercial debe investigarse la evolución del mercado y de la competencia, así como la efectividad del plan de marketing de la empresa (precio, producto, publicidad, distribución, relaciones públicas).

Desde el punto de vista industrial, se ha de analizar la tecnología, capacidad

productiva, productividad, calidad del producto y de atención al cliente, proceso de fabricación, etcétera. Finalmente, también se ha de analizar la situación del factor humano (clima laboral, motivación, ausencia, etc.).

El análisis continuo de las áreas anteriores puede permitir conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evolución. Así será factible tomar las medidas que garantizaran un futuro viable para la empresa.(AMAT, 2008, P. 9)

El análisis y diagnóstico empresarial es el estudio de cada movimiento de los distintos niveles de la organización, así conocer sus fallas en un periodo determinado, elaborando un plan de soluciones que sean útiles para obtener resultados óptimos en un tiempo determinado.

### ***1.4.2.3 Puntos Débiles Internos que Provocan Problemas a la Empresa***

- **Problemas de costes:**
  - Márgenes reducidos por exceso de costes.
  - Costes de distribución, publicidad o promoción excesivos.
  - Costes de producción poco competitivos.
  - Costes de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido.
  - Pérdidas o beneficios demasiado reducidos.
  - Unidades de negocio con pérdidas continuas sin que se tomen medidas al respecto.
- **Problemas de organización:**
  - Control insuficiente de nuevas actividades.
  - Descentralización insuficiente o mal planteada.
- **Problemas de sistemas de información:**
  - Ausencia de contabilidad de costes.
  - Sistemas contables con errores o retrasos.
- **Problemas financieros:**
  - Insuficiente aportación de capital por parte de los socios.

- Exceso de deudas para financiar las inversiones.
- Exceso de deudas a corto plazo.
- Crecimiento demasiado acelerado para las posibilidades financieras de la empresa.
- Incremento de la morosidad de los clientes.
- Inversión excesiva en existencias.
- Activos infrautilizados por gestión deficiente.
- Reparto excesivo de dividendos a los accionistas.
- **Problemas comerciales:**
  - Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene.
  - Diversificación de productos mal planteada.
  - Productos obsoletos.
  - fracasos masivos en el lanzamiento de nuevos productos.
  - Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores.
  - Desconocimiento del mercado, de los competidores o de los clientes.
- **Problemas de tecnología y producción:**
  - Infrautilización de la inversión en edificios, maquinaria e instalaciones.
  - Problemas de coste o de calidad por uso de tecnologías obsoletas.
  - Costes excesivos de fallos.
- **Problemas de recursos humanos:**
  - Baja productividad por falta de formación o de motivación.
  - Costes laborales excesivos.
  - Insuficiente información a los empleados.
  - Conflictos de intereses entre empleados.(AMAT, 2008, P. 10)

Existen diferentes factores que provocan problemas a la empresa, se debe empezar por un análisis interno de las actividades, áreas, los directivos; así tener una idea clara de los problemas para solucionar de manera correcta.

#### ***1.4.2.4 Datos Complementarios al Análisis de Estados Financieros***

El análisis económico-financiero debe complementarse con el estudio de los datos

siguientes, que muchas ocasiones permiten detectar puntos fuertes o débiles de difícil percepción a través de los estados financieros:

- Informaciones de tipo general:

La empresa se ve afectada por la marcha general de la economía. Por este motivo, conviene analizar datos sobre la unión económica como pueden ser los que aparecen en la prensa, el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Instituto Nacional de Estadística, Ministerios de Gobierno, Consejerías de Comunidades Autónomas, servicio de Estudios de Concejos, servicios de estudios de entidades de crédito, Cámara de Comercio, organizaciones patronales, revista y prensa especializada, etcétera.

- Informaciones sectoriales:

Así mismo, la empresa estará muy influida por la evolución del sector en que opera. En este sentido, se han de estudiar los datos que sobre el sector aparezcan en la prensa o emitan los gremios, cámaras de comercio, bancos y cajas de ahorro, empresas de informes comerciales, Instituto Nacional de Estadística , organismos internacionales , comunidades autónomas, revista y prensa especializada, etcétera.

- Informaciones relacionadas con la empresa:

Todos los datos adicionales sobre aspectos legales, generales financieros, comerciales, tecnológicos, y de recursos humanos, se han de tener en cuenta, ya que pueden afectar a la situación económico-financiera de la empresa.

Además de los datos anteriores, es interesante visitar la empresa y mantener entrevistas con sus principales directivos, clientes, proveedores, bancos y abogados, para completar la información. (AMAT, 2008, P. 12)

Se realiza un estudio ordenado de los estados financieros con datos



complementarios como métodos e instrumentos, para determinar medidas específicas para la toma de decisiones.

#### ***1.4.2.5 Limitaciones del Análisis Económico Financiero***

Como ocurre en cualquier conjunto de técnicas de aplicación empresarial. El análisis de estados financieros afronta varias limitaciones que hay que tener en cuenta:

- Suele basarse en datos históricos, por lo que a veces falta la suficiente perspectiva sobre hacia dónde va la empresa.
- Los datos de las empresas acostumbran a referirse a la fecha del ejercicio, normalmente el 31 de diciembre de cada año. En muchas empresas, la situación al final del ejercicio no es totalmente representativa por existir grandes estacionalidades en las ventas, en la producción en los gastos, en los cobros o en los pagos.
- A veces las empresas manipulan los datos contables, con los que estos dejan de representar adecuadamente la realidad.
- La información contable suele no estar ajustada para corregir los efectos de la inflación, con lo que lagunas partidas, tales como los inmovilizados, las existencias, el capital y reserva o las amortizaciones, no siempre son representativas de la realidad.
- No siempre es posible obtener datos del sector en el que opera la empresa con el fin de poder realizar comparaciones.

Estas limitaciones justifican el que siempre se tomen con suficientes prevenciones las conclusiones de estados financieros.(AMAT, 2008, P. 12)

Al momento de realizar el análisis económico financiero se encuentra limitaciones que impiden interpretar adecuadamente los estados financieros y el entorno de la organización, es así que se debe aprovechar la información disponible para un análisis adecuada.

### ***1.4.2.6 Datos de Formulación del Diagnóstico Económico Financiero***

➤ **Datos legales:**

- Año de fundación.
- Marco legal.
- Propietarios (accionistas, socios).
- Consejo de administración.
- Capital social.
- Relaciones de participación con otras empresas.
- Percances y litigios.
- Existencia o no, de anotaciones en el RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas).
- Deudas por impuestos o cuotas de Seguridad Social.

➤ **Datos de tipo general:**

- Objetivos y cultura de la empresa.
- Evolución histórica de la empresa.
- Organigrama y principales directivos.
- Compromisos contractuales con otras empresas.
- Informaciones aparecidas en la empresa en relación con la empresa.

➤ **Datos sobre marketing y comercialización:**

- Gama de productos, antigüedad de cada uno de ellos y perspectivas.
- Clientes y zonas geográficas.
- Política comercial (precio, producto, promoción, publicidad, distribución).
- Estacionalidad en las ventas.
- Situación y movimientos de los principales competidores.
- Investigación del mercado interior y exterior (competidores y clientes, tanto nacionales como internacionales).

➤ **Datos de tipo financiero:**

- Entidades de crédito, clientes y proveedores con que operan.

- Informes comerciales e informes de proveedores y entidades de crédito.
  - Referencias bancarias (entidades que opera, tiempo de relación, operaciones concedidas, porcentaje de impagados, opinión sobre empresa y sobre sus directivos). Integridad moral y competencia profesional de los directivos.
  - Informes comerciales (situación financiera, opinión de clientes, proveedores y bancos con los que opera, etc.).
  - Informe del Banco Central en el que consten los límites concedidos y la utilización de las distintas operaciones de financiación y avales con el conjunto de las entidades de crédito del país.
  - Condiciones de pago a proveedores de cobro a clientes.
  - Porcentaje de no pagados.
  - Seguros establecidos.
  - Visita a la empresa para comprobar sobre el terreno el estado de las instalaciones, almacenes, etc.
  - Peritaje por experto independiente de los activos inmovilizados.
  - Presupuestos de corto y largo plazo de las cuentas anuales de la empresa.
- **Datos sobre tecnología y producción:**
- Proceso de producción.
  - Política de investigación y desarrollo. Tecnología.
  - Patentes.
  - Productividad.
  - Mecanización y estado de los equipos.
  - Materias primas utilizadas proveedores.
  - Nivel de implementación de la calidad total.
  - Ecología y medio ambiente.
- **Datos sobre recursos humanos:**
- Equipo humanos.
  - Clima laboral.

- Conflictos en el sector.
- Política en materia laboral.
- Formación.
- Incentivos.

(AMAT, 2008, P. 15)

Los datos de la formulación del diagnóstico económico financiero es la estructura general de la empresa, conocer las funciones de la organización, y así determinar cada aspecto.

### **1.4.3 Producción**

Estas cuentas tienen que ser ordenadas de acuerdo con unos criterios determinados para proceder a su análisis. En el balance se ordena los activos de menor a mayor liquidez y los pasivos de mayor a menor exigibilidad. La cuenta de resultados se ordena verticalmente deduciendo los gastos y las ventas para llegar a los sucesivos márgenes y resultados.

Los informes anteriores deben ser completados con la memoria, el informe de gestión y el informe de los editores de cuentas. El flujo de caja, tanto el financiero como el económico, ayuda a evaluar la liquidez de la empresa y su capacidad de generación de fondos.

Los estados contables mencionados pueden utilizarse tanto cuando refieren a ejercicios ya cerrados, y por tanto con datos históricos, como cuando se refieren a ejercicios futuros, y por tanto con datos provisionales. (AMAT ORIOL, 2008, p. 37)

La producción es la elaboración de un bien o servicio específico, que requiere de varios procesos de manera organizada para satisfacer las necesidades del consumidor, logrando un producto de calidad que genere ingresos económicos a la empresa.

### ***1.4.3.1 Balance General***

El balance de situación es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que tiene la empresa en un momento dado. Los bienes y derechos integran el activo del balance de situación. El patrimonio neto y el pasivo informan de la financiación obtenida.

- **Activo:** Bienes (lo que la empresa tiene), Derechos (lo que a la empresa le deben).
- **Patrimonio neto más pasivo:** Deudas (lo que la empresa debe), Patrimonio neto (aportaciones de los propietarios).

Desde otro punto de vista, el activo refleja las inversiones que han efectuado la empresa; y el patrimonio neto más el pasivo de donde han salido los fondos que han financiado dichas inversiones.

Características principales del balance de situación:

- Siempre está referido a una fecha determinada.
- Se expresa en unidades monetarias.
- El total del activo siempre es igual al del total del patrimonio neto más pasivo. De ahí le viene el nombre de balance, ya que procede de balanza.  
(AMAT, 2008, P. 18)

El estado de situación inicial o balance general es donde se detalla los activos, pasivos y patrimonio que tiene la empresa un periodo determinado, de esa manera conocer la situación económica y financiera de la misma.

#### ***1.4.3.1.1 Ordenación del Balance de Situación***

En el activo, normalmente, se ordenan todos los elementos de menor a mayor

liquidez. La liquidez es la mayor a menor facilidad que tiene un bien para convertirse en dinero. El dinero en caja es lo más líquido que hay.

En cambio, los elementos del patrimonio neto más pasivo se ordenan de menor a mayor exigibilidad, Un elemento será más exigible cuanto menor sea el plazo en que vence. El capital no es exigible. En cambio, las deudas con proveedores suelen ser exigibles a muy corto plazo.

Hay otros países, como Estados Unidos y la mayoría de los latinoamericanos, por ejemplo, en que se siguen los mismos criterios de ordenación pero al revés ya que los activos se ordenan de mayor a menor liquidez y los pasivos de mayor a menor exigibilidad.

También pueden diferenciarse dentro de las masas patrimoniales del activo las que son funcionales (imprescindibles para la actividad ordinaria de la empresa) y las que son extrafuncionales (no directamente necesarias para la actividad ordinaria). Por ejemplo, la maquinaria suele ser funcional. En cambio, una empresa que comercializa muebles y que tiene unos terrenos con los que no desarrolla ninguna actividad, consideraría a estos como extrafuncionales. Los activos extrafuncionales son los que pueden ser vendidos cuando la empresa precisa de liquidez urgente para salir adelante. Las inversiones inmobiliarias suelen tener la consideración de extrafuncionales.

Para completar este apartado, seguidamente se indica la composición de las distintas masas patrimoniales del balance de situación:

**Activo no corriente:** en él se incluyen todos los activos que pertenecerán en la empresa más de un año.

- Inmovilizaciones intangibles
- Inmovilizaciones materiales
- Inversiones inmobiliarias

- Inmovilizaciones financieras

**Activo corriente:** está integrado por aquellos activos que, en principio, no tienen carácter de pertenencia en la empresa ya que en su plazo de estancia en la empresa es inferior a los doce meses. Para su análisis es útil dividirlos en tres masas patrimoniales:

- **Existencias:** son los materiales y productos que la empresa procesa y/o comercializa.
- **Realizable:** por eliminación, está formado por aquellos activos que no forman parte de las existencias ni del disponible.
- **Disponible:** se compone del dinero y de las cuentas en entidades de crédito que tengan disponibilidad inmediata (como las cuentas corrientes, por ejemplo). También incluye las inversiones financieras que se van a convertir en dinero en un plazo muy corto de tiempo, y que reciben la denominación de equivalentes a tesorería.

**Patrimonio neto:** esta masa patrimonial, también denominada recursos propios o capitales propios, se compone de todos los elementos que no tienen la consideración de obligaciones.

**Pasivo no corriente:** está integrado por todas las deudas con un plazo de vencimiento superior a los doce meses como las provisiones para riesgos y gastos y acreedores a largo plazo. También se denomina exigible a largo plazo.

**Pasivo corriente:** incluye las deudas cuyo plazo de vencimiento no supera los doce meses. A efectos de profundización del análisis, puede ser de interés dividir las deudas a corto plazo entre las que tienen un coste financiero (emisiones de obligaciones y deudas con entidades de crédito, por ejemplo) y

las que no tienen coste financiero (como son normalmente las deudas con administración pública, remuneraciones pendientes de pago, ajustes por periodo, etc.). (AMAT, 2008, P. 19)

La representación del balance general es detallando de manera ordenada las cuentas de activos, pasivos y patrimonio en una columna diferente de acuerdo a criterios que faciliten la interpretación

### ***1.4.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias***

El funcionamiento de la empresa genera la percepción de unos ingresos y la realización de unos gastos de cuya diferencia surge el resultado del período:

$$\text{RESULTADO} = \text{INGRESOS} - \text{GASTOS}$$

Para analizar la cuenta de pérdidas y ganancias es recomendable presentar todos sus gastos e ingresos en forma de lista y clasificando los gastos, tal y como sigue:

- Ventas netas: Incluyen los ingresos por la actividad propia de la explotación de la empresa de los que se deducen los descuentos y bonificaciones en factura y los impuestos sobre dichas ventas.
- Gastos variables o proporcionales de fabricación: Son todos los gastos de fabricación directamente imputables a las ventas, o sea la materia prima, la mano de obra directa de fábrica y los gastos directos de fabricación.
- Gastos variables o proporcionales de comercialización: Son todos los gastos de comercialización directamente imputables a las ventas, o sea los portes de venta, comisiones, etc.
- Amortizaciones: Son las del período en concepto de desgaste del inmovilizado material e inmaterial.



- Gastos de estructura. Son todos aquellos gastos provocados por la estructura de la empresa y no imputables a las ventas.
- Gastos financieros: Este grupo incluye todos los gastos e ingresos financieros de la empresa. Así, no sólo se han de agrupar los gastos bancarios (intereses y comisiones) sino también los intereses financieros cobrados por la empresa, los descuentos por pronto pago a favor o en contra, el coste de los timbres de los efectos comerciales, etc.
- Impuestos de sociedades: Es el impuesto sobre el beneficio del período, que es distinto del resto de tributos que paga la empresa y que suelen tener la consideración de gastos de estructura.

El Impuesto sobre el Valor Agregado normalmente no tiene la consideración de gastos (el IVA soportado) no de ingreso (el IVA repercutido). Las retenciones en concepto de Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas están incluidas en los suelos y salarios correspondientes.

A partir de los grupos anteriores, la cuenta de pérdidas y ganancias se estructura de la siguiente manera:

Ventas netas

-Gastos proporcionales de fabricación

-Gastos proporcionales de comercialización

=Margen Bruto

-Amortizaciones

-Gastos de estructura

-Otros ingresos y gastos

=Beneficio antes de impuestos e intereses

-Gastos e ingresos financieros

=Beneficio antes de impuestos

-Impuesto de Sociedades

=Beneficio Neto

De esta forma, ya que han preparado los resultados para el análisis, que se estudiará más adelante.

Además, para profundizar el análisis económico puede ser de interés calcular las partidas siguientes:

- Margen bruto: se calcula restando a las ventas netas los costes de materiales, los costes industriales de ventas (mano de obra de fabricación, por ejemplo) y los costes de distribución de ventas (aportes, comisiones de vendedores, por ejemplo):

Ventas netas

-Compras de existencias comerciales, materias primas y otros aprovisionamientos

+/- Variación de existencias

-Mano de obra de fabricación

-Costes indirectos de fabricación

-Costes comerciales y distribución de las ventas

Margen Bruto

- Resultado antes de intereses e impuestos (beneficio antes de intereses e impuestos): este resultado, que no incluye los resultados extraordinarios, coincide con el resultado neto de explotación. (AMAT, 2008, P. 21)

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados es un documento contable que muestra detalladamente los gastos e ingresos de un periodo determinado, para conocer la utilidad o pérdida del ejercicio antes y después de impuestos.

### ***1.4.3.3 Estado de Flujo de Efectivo***

El estado de flujos de efectivo informa de las transacciones que afectan a la tesorería de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. Es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o

fracaso de una empresa. Desde una perspectiva económico-financiera, el éxito de una empresa se mide en base a los beneficios y tesorería que es capaz de generar. Puede calcularse con datos históricos o con provisiones de ejercicios futuros. En este segundo caso, el estado previsional de flujos de efectivo, también denominado presupuesto de tesorería o de caja, es muy útil para el análisis financiero ya que permite estimar el déficit o el superávit de tesorería que va a tener la empresa a corto plazo, y por tanto actuar en consecuencia.

A continuación se presentan distintas maneras de este estado referidos a provisiones. En su forma más simple, el presupuesto de efectivo de un período determinado se confecciona añadiendo al saldo inicial de tesorería los cobros y previstos y restándole los pago previstos del período considerado (semana, quincena, mes o año).

Formato sencillo de presupuesto de efectivo:

Saldo inicial de efectivo  
+ Cobros previstos del período  
- Pagos previstos del período  
= Saldo final de efectivo previsto

Al período mínimo que abarca el presupuesto de efectivo para el análisis de estados financieros suele ser el año, aunque pueden estar divididos por meses, o incluso por períodos más cortos como semana o incluso días.

Al hacer el presupuesto de efectivo es útil distinguir los cobros y pagos de explotación de los que no son de explotación. Los de explotación son aquellos movimientos de efectivo directamente relacionados con la actividad propia de la empresa (cobros de clientes, pagos a proveedores, pagos de gastos de la explotación, etc.).

Es decir, son los cobros y pagos relacionados con los ingresos y gastos de

explotación. Los movimientos de efectivo que no son de explotación son todos los demás (cobros por préstamos, ampliaciones de capital, inversiones en inmovilizado, devoluciones de préstamos, pagos de dividendos o relacionados con actividades extraordinarias). En definitiva, los movimientos de tesorería que no son de explotación son los vinculados a inversiones y operaciones financieras (excepto los gastos e ingresos financieros).

Saldo inicial de disponible (1)  
+ Cobros previstos de explotación  
- Pagos previstos de explotación  
= Flujos de efectivo de explotación (2)

+ Otros cobros previstos  
- Otros pagos previstos  
= Flujos de efectivo de inversiones y financiación (3)

Saldo final de disponibilidad (4) = (1+2+3)

(AMAT, 2008, P. 26)

Estado de flujo de efectivo es el que muestra los movimientos, distribución y variaciones del dinero de determinadas cuentas, así conocer donde y cuando se ha utilizado para una adecuada administración del mismo.

#### ***1.4.3.4 Estado de Costo de Producción y de Ventas***

Es un proceso de producción, la elaboración de las unidades productivas son valuados en períodos que, por lo general no sobrepasan el mes. Dentro de un proceso productivo, podemos encontrarnos con las siguientes tres situaciones:

- a) Productos que se inician en períodos anteriores y se terminan en este período (productos en proceso inicial).
- b) Productos que se inician y se terminan dentro del mismo período.

c) Productos que se inician en este período y que al final del mismo aún no han sido terminados, requiriendo de actividades en períodos subsiguientes para su terminación (productos en proceso final).

**Costo de Producción:** Es la sumatoria de los costos de la Materia Prima, Mano de Obra Directa y los Costos Indirectos de Fabricación incurridos durante un período. Al hablar de costo de producción, estamos considerando únicamente los costos de un período dado, sin definir aún si los productos fueron terminados o no. Es decir, el Costo de Producción es igual a:

Materia Prima

+ Mano de Obra Directa

+ Costos Indirectos de Fabricación

**Materia Prima Utilizada:** A veces la empresa no nos provee de información de la materia prima utilizada para la producción, es decir, de la materia prima transferida del depósito al área de producción para su transformación en unidades terminadas. En este caso, es posible determinar su valor en forma indirecta recurriendo a tres tipos de informaciones principales de la Materia Prima.

- La existencia inicial al principio del período de la Materia Prima

- La compra de las diversas partidas del período

- La existencia final del período

De allí surge la siguiente fórmula:

$$\text{MATERIA PRIMA UTILIZADA} = \text{EIMP} + \text{CMP} - \text{EFMP}$$

Aquí cabe destacar que el valor de compra de la materia prima está dada por el valor factura más todos los gastos incurridos (fletes, seguros, gastos de despacho, estiba, desestiba etc.) hasta que el material esté en el depósito de la empresa listo para ser utilizado. Esta fórmula original puede ser ampliada en caso que hubiere, descuentos sobre compras, devoluciones de las compras, fletes, etc.).

**Costo de Productos Terminados:** Para determinar este valor, al costo de producción se le debe adicionar el valor de los productos que estaban en proceso al inicio del período (porque ese valor entra a formar parte del costo del producto terminado en el período) y descontar los costos de los productos que estaban en proceso al final del período (porque dichos costos ya no forman parte de productos terminados en el período considerado). Es decir el costo de productos terminados es igual a:

$$\text{Productos Terminados} = \text{Exis. Inic. prod. proc.} + \text{Costo de Producción del periodo} - \text{Exis. Final prod. proc.}$$

Cuando no se tiene existencia inicial ni final de Productos en Proceso, el Costo de Producción equivale al costo de Productos Terminados.

**Costo de Productos Vendidos:** Las unidades terminadas en un período dado, son trasladadas del área de producción al depósito o donde quedan a disposición para ser comercializadas, es decir, quedan listas para ser vendidas. En el depósito de productos terminados, al inicio del período, ya pudieron haberse encontrado, productos fabricados y terminados en períodos anteriores, pero aún no vendidos (existencia inicial de productos Terminados).

A estos productos se le irán añadiendo las unidades terminadas en el período. Ambos grupos de productos constituyen las mercaderías disponibles para la venta. Si al final del mes efectuáramos un inventario de las mercaderías, nos encontraríamos con que la existencia final es normalmente inferior al disponible para la venta. Se entiende que esa diferencia está constituida por los productos vendidos, cuyos costos son denominados “Costo de los Productos Vendidos”, salvo que haya habido - roturas - deterioros - robos etc., de cuya información se debería disponer. El costo de los productos vendidos podrá determinarse entonces de la siguiente manera: Al valor de la existencia inicial se le suma el valor de los productos terminados y se le resta la existencia final, es decir:

Costo de Productos Vendidos = Exist.Inic.Prod.Term.+ Costo de Prod.Term. - Exist.FinalProd.Term.

(ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y DE VENTAS, WEB 2012, p1)

El estado de costo de producción y ventas, se suma el costo de los artículos terminados al saldo inicial del inventario de artículos terminados para obtener el costo de los artículos disponibles para la venta durante el período. El inventario final de artículos terminados se calcula multiplicando cada unidad física por su costo unitario.

Si se usa un sistema de inventarios perpetuos, las cantidades reales del inventario de artículos terminados se pueden comparar con aquella cantidad que debería haber estado disponible basándose en el saldo de la cuenta de artículos terminados registrado al final del período. Cualquier diferencia se puede atribuir a pérdidas que podrían ser resultado de robos, piezas rotas, evaporación o errores contables. El costo del inventario final de artículos terminados se sustrae del costo de los artículos disponibles para la venta con el fin de determinar el costo de ventas.(BARFIELD, RAIBORN, KINNEY, 2008, P.102)

El estado de costos de producción de ventas es el documento financiero que detalla el costo de producción y costo de ventas de un producto en proceso, para conocer cuánto costó la transformación del producto de un periodo determinado.

#### ***1.4.3.5 Confección del Informe de Análisis de Estados Financieros***

Una vez que se concluye el análisis de estados financieros, en la mayoría de los casos se ha de confeccionar un informe.

El informe puede ser elaborado de muchas formas, pero se propone tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- ✓ Normalmente, las personas que lo han de leer no tienen mucho tiempo.
- ✓ A menudo, el posible lector no tiene conocimientos profundos de análisis

financiero, y en algunas ocasiones se tiene recelo a los números.

En vista de lo anterior; se ha procurado que el informe reúna varias de las condiciones siguientes:

- SENCILLO: No ha de decir más de lo necesario.
- CLARO: Ha de ser comprensible para el lector.
- COMPLETO: Ha de reflejar las conclusiones relevantes con su demostración.
- ESTRUCTURADO: La estructura del informe ha de ser lógica y coherente.

Además, se debe tener una idea clara de las áreas de interés de cada uno de los posibles usuarios del análisis de estados financieros. En principio, a la dirección de una empresa le interesan todos los aspectos que estudia el análisis de estados financieros. Sin embargo, en términos generales, otros usuarios pueden tener motivaciones más específicas.

Las principales áreas de interés de los usuarios de análisis de estados financieros, además de la dirección de la empresa:

- **Entidades de crédito al estudiar posible financiación a corto plazo:** Liquidez, capacidad de pago de intereses y de deudas a corto plazo, endeudamiento.
- **Entidades de crédito al estudiar posible financiación a largo plazo:** Flujo de caja, capacidad de pago de intereses y de devolución de deudas a largo plazo, autofinanciación, endeudamiento y capitalización.
- **Accionistas:** Rentabilidad, autofinanciación, dividendo y crédito.
- **Proveedores:** Liquidez y capacidad de pago de deudas a corto plazo.
- **Clientes:** Equilibrio en el crecimiento, solvencia financiera a corto y largo plazo para garantizar la continuidad en la venta de productos y servicios.
- **Empleados, comités de empresas y sindicatos:** Equilibrio financiero, capitalización solvencia a corto plazo y equilibrio en el crecimiento.



- **Audidores de cuentas:** Garantías que se cumplirá el principio de empresa en funcionamiento, solvencia a corto y a lo largo, endeudamiento y capitalización, autofinanciación y capacidad de generación de fondos.
- **Asesores:** Visión global de todos los aspectos relacionados con el análisis de estados financieros para la identificación de puntos fuertes y débiles, tanto a corto como a largo plazo.
- **Análisis financieros:** Situación patrimonial y financiera, capacidad de generación de fondos, autofinanciación y crecimiento.
- **Administración Pública:** Fiabilidad de la información a efectos del pago de impuestos y de la elaboración de estadísticas continuidad de la empresa en el tiempo.
- **Competidores:** Visión global de todos los aspectos relacionados con el análisis de estados financieros para identificar, a través de estudios comparativos, posibles aspectos a mejorar su propia empresa.
- **Inversiones y potenciales compradores de la empresa:** Valor de la empresa, peritaje de activos, situación patrimonial y financiera, auditoría, capacidad de generación de fondos, autofinanciación y crecimiento.

Una posible estructura del informe es la siguiente:

- **Presentación y objetivos del informe:** Explicar qué se persigue con la emisión del informe y con el análisis elaborado. También se menciona quién ha encargado el informe y las posibles limitaciones por insuficiencia de datos, o por la falta de información auditada.
- **Diagnóstico:** Resumen de todos los problemas detectados con su demostración y las consecuencias que pueden ocasionar. También se pondrán de manifiesto los puntos fuertes.
- **Recomendaciones:** Medidas que se proponen para solucionar los problemas mencionados en el diagnóstico con la demostración de la conveniencia de dichas recomendaciones. Para efectuar la demostración suele ser conveniente acompañar cuentas anuales previsionales a uno o más años de vista. Las medidas han de ser coherente con los problemas

detectados. (AMAT, 2008, P. 140)

Al cierre de un ejercicio contable de los estados financieros es necesario la elaboración de un informe donde se permita conocer la situación financiera y rentable del negocio.

#### **1.4.4 Comercialización**

La comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, el objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor, es muy importante realizar una correcta investigación de mercado para detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito. (MUÑOS, 2010, P.99)

Comercialización es un conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de ofrecer un servicio o producto de calidad al consumidor y obtener ganancias del mismo.

##### ***1.4.4.1 Comercialización Agropecuaria***

La comercialización agropecuaria, es una actividad humana que tiene por objeto satisfacer las necesidades y los deseos por intermedio de transacciones, siendo para nuestro caso las necesidades a satisfacer las de alimentación directa y la agroindustria. Es pues la comercialización la vinculación entre los productos y las ventas, donde el consumidor final influye en todas las decisiones. El concepto de ventas, donde el consumidor final influye en las decisiones. El concepto de comercialización de producir agropecuarios involucra a todas las actividades agroeconómicas comprendidas desde el inicio de la preparación del terreno, la construcción del corral para animales hasta que todos éstos lleguen al mercado. (SHEPHERD, 2009, P.36)

La comercialización agrícola cubre los servicios que se ocupan de hacer llegar el

producto agrícola de la granja al consumidor. Existen numerosas actividades interconectadas implicadas en este proceso. La comercialización agrícola es realizada más bien por el sector privado que por los gobiernos y todos los pasos de la cadena debe mostrar un beneficio para los participantes. Las actividades incluyen: desarrollo de la información de mercado, extensión en comercialización, capacitación agrícola y desarrollo de infraestructura. (SHEPHERD, 2008, P.28)

La comercialización agropecuaria es el conjunto de procesos dirigidos a la elaboración de un producto que involucra todas las actividades desde la planificación del producto hasta la distribución y venta del mismo.

### ***1.4.4.2 Canales de Distribución***

#### ***1.4.4.2.1 Canal Directo***

El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. En el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque a demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no esta tan corriente en productos de consumo. (KOTLER, 2009, P.425)

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. (FIDCHER, ESPEJO, 2009, P.266)

El comerciante o productor vende sus bienes o productos directamente al consumidor sin intermediarios.

#### ***1.4.4.2.2 Canal Indirecto***

Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de

distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. (KOTLER, 2009, P.425)

Distribución indirecta es un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios. En está, el productor deberá escoger el tipo de intermediarios que mejor satisfagan sus necesidades. (FIDCHER, ESPEJO, 2009, P.266)

Un canal indirecto es el medio que usan los comerciantes para hacer llegar bienes y servicios, es decir usan varios intermediarios para que llegue al mercado o al consumidor final.

### ***1.4.4.3 Mercado***

Un mercado es el área geográfica en la que concurren oferentes y demandantes que se interrelacionan para el intercambio de un bien o servicio, desde el punto de vista de los mercadólogos, el mercado puede definirse como el conjunto de consumidores y/o compradores que ejercen una demanda específica sobre un producto o tipo de producto. Sitio o lugar a donde se dan las relaciones comerciales de venta y compra de mercancías, de acuerdo con los precios establecidos y la mercancía. (BERFIEL, 2010, P.25)

En cualquier conjunto de transacciones o acuerdo de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. (TALAYA, MADRIAGA, 2008, P.18)

Mercado es el lugar donde actúa el intercambio de bienes y servicios entre compradores y vendedores, con el objetivo de tener ganancia.

#### ***1.4.4.3.1 Tipos de Mercado***

##### ***1.4.4.3.1.1 Mercado Internacional***

Todos los seres humanos poseen deseos y necesidades por satisfacer al mínimo costo; esto provoca que las organizaciones de un país deban ampliar sus fronteras, es decir estudien la posibilidad de colocar sus productos en otros países. (FISCHER, ESPEJO, 2010, P 85)

Cuando vende en países extranjeros una empresa se encuentra con sistemas culturales, económicos y legales muy distintos a los de su país de origen.

Deben entender el nuevo ambiente y adaptarse a él. Más aún, si una compañía desea entrar en el marketing internacional, su nivel de participación puede incluir desde la simple venta de bienes de exportación hasta la inversión en él. (BERFIEL, 2010, P.25)

Mercado internacional es el movimiento de bienes y servicios en varios países, con diversas características, adaptando la calidad y así lograr una mejor posición

#### ***1.4.4.3.1.2 Mercado Nacional***

Es el mercado cuyos intercambios se establecen habitualmente en la dimensión de la nación entendida como estado independiente. El mercado nacional se encuentra formado cuando el espacio económico de ese estado responde al concepto de unidad de mercado, es decir, cuando se encuentra unificado y obedece en lo esencial a las mismas leyes mercantiles, de la propiedad, impuestos, pesos y medidas, moneda entre otros. (FISCHER, ESPEJO, 2010, P 85)

Llamado también mercado interior es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional limitándose a normas que rigen la nación. (BERFIEL, 2010, P.25)

En el mercado nacional se establecen habitualmente en un mismo país la distribución de bienes y servicios, y establece lo esencial a las mismas leyes.

### ***1.4.4.3.2 Oferta***

Oferta es una relación que muestra las distintas cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos y serían capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un período dado el tiempo, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes. (FISCHER, ESPEJO, 2010, P 90)

La oferta se entiende como la cantidad de bienes y servicios que una organización está dispuesta a vender a un determinado precio de mercado. El estudio de la oferta busca conocer la composición de los servicios, estructura y capacidad de producción que se dispone de un mercado de referencia. Junto con el conocimiento que se adquiere de está, también se determinan las condiciones de competitividad frente a los demás ofertantes.

El análisis de la oferta debe brindar la información de base para llegar a conclusiones, posteriormente, sobre el tipo de mercado al cual se enfrenta el proveedor de servicio. Dicho tipo de mercado existe y es crítico para definir la conducta del proveedor. (RESTREPO, RUÍZ, 2008, P.90)

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que el comerciante está dispuesto a vender a un determinado precio en el mercado factible para la empresa.

### ***1.4.4.3.3 Demanda***

La demanda señala las cantidades de un bien o servicio que un consumidor estaría dispuesto a adquirir a un determinado precio. Por lo tanto, ésta implica una relación inversa entre cantidades y precios; a mayor precio, menor será la cantidad demandada. Entonces la demanda por cualquier bien o servicio surge el ingreso que los consumidores tienen disponible para gastar, de los precios que deben pagar y de sus deseos, expresados en una función de utilidad. (RESTREPO, RUÍZ, 2008, P.68)

La demanda se refiere a las cantidades de un bien que las personas están dispuestas a adquirir a diferentes precios, durante un período determinado, y suponiendo que otras condiciones del mercado permanezcan constantes. (VISCENCIO, 2010, P.14)

La demanda es la cantidad de bienes o servicios que el consumidor está dispuesto a obtener a un precio determinado en el mercado.

#### ***1.4.4.4 Venta***

Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir un bien o un servicio al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero.

También incluye en su definición, que “la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador”. (RESTREPO, RUÍZ, 2008, P.102)

En el cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa. Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión.

Para otros es más una ciencia, basada en el enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica. (MORAT, 2008, P.49)

La venta es el objetivo fundamental de la mayoría de las empresas que ofrecen un bien o servicio mediante la demostración personalizada, con el fin de obtener ganancias y lograr que sea rentable la organización.

### **1.4.5 Rentabilidad**

La marcha de la economía en general no afecta por igual a todos los sectores. En la actualidad hay sectores que lo tienen muy difícil para sobrevivir, y en cambio, hay sectores que lo tienen más fácil.

Se ha comprobado cómo el fondo de maniobra necesario ha de ser calculado de forma específica para cada empresa, para conocer cuál es la relación que debe haber entre el activo corriente y pasivo corriente. Esta relación condiciona de forma decisiva la estructura adecuada del balance de cada empresa.

Del mismo modo, los datos de tipo general han de ser complementados con el estudio de los sectoriales. No podemos olvidar que las condiciones de pago y cobro, el ciclo de producción, la competencia, etc., están muy influidos por el sector concreto en el que trabaja la empresa.

La influencia del sector no sólo alcanza al balance de situación, sino también a la cuenta de resultados. En consecuencia, las cuentas anuales deben ser analizadas en función de los datos del sector. (AMAT, 2008, P. 119)

Rentabilidad es la capacidad de generar beneficio o utilidad que refleja la ganancia o pérdida de un negocio, es decir saber si la empresa es rentable o no, en función de ingresos y egresos.

#### ***1.4.5.1 Tipos de Ratios***

RATIO DE RENTABILIDAD:



$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado despues de Impuestos}}{\text{Recursos Propios}} (\%)$$

#### RATIOS DE EFICIENCIA:

$$\text{ROTACION ACTIVO NETO} = \frac{\text{Ingresos de Explotacion}}{\text{Activo Total Neto}} (\%)$$

$$\text{ROTACION EXISTENCIAS} = \frac{\text{Ingresos de Explotacion}}{\text{Explotacion}} (\%)$$

#### RATIOS FINANCIEROS:

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivo Exigible}}{\text{Recursos Propios}}$$

$$\text{PLAZO MEDIO COBROS CLIENTES (días)} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ingresos Explotacion}} \times 365$$

$$\text{PLAZO MEDIO PAGO PROVEEDORES (días)} = \frac{\text{Acreedores Comerc}}{\text{Compras (Coste Ventas)}} \times 365$$

(AMAT, 2008, P. 131)

Ratio es el cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí para comparación de datos, para analizar la situación financiera y económica de la organización.

### ***1.4.5.2 Análisis de Ratios***

Puede decirse que la gran mayoría de las técnicas y análisis y diagnóstico sobre la “salud económico-financiera” de las empresas, se apoyan en las relaciones significativas que se pueden establecer entre determinados conceptos u otros incluidos en el balance.

A estas relaciones que se establecen se las denomina como “ratios” o “índices” y su análisis se realiza analizando su evolución o tendencia.

Los ratios, como su nombre lo indica (razón o relación), son cocientes que relacionan diferentes magnitudes buscando una relación lógica y significativa. Su uso como técnica de análisis financiero ha adquirido una gran relevancia dada su capacidad informativa, completando y ampliando considerablemente desde una perspectiva analítica, la información que proporcionan las cifras absolutas. Por ejemplo, si se divide el beneficio neto obtenido por la empresa entre el importe de los recursos propios se obtiene un ratio, generalmente llamado, ratio de rentabilidad financiera.

Los ratios se pueden clasificar en tres grandes grupos: ratios patrimoniales, ratios económicos y ratios financieros, según se pretendan destacar unas u otras magnitudes relacionadas con cada uno de los diferentes tipos de análisis a realizar.

A su vez, su análisis dinámico puede realizarse siguiendo diferentes alternativas, entre las que se destacan las siguientes como las usuales en la práctica:

***Medición y análisis evolución de ratios:***

- Histórica: basada en datos de años pasados
- Futura: basada en datos previsionales sobre el futuro

***Medición y análisis por comparación sobre unos ratios de referencia:***

- Estándar: en general los datos medios del sector
- Benchmarking: comparado con los ratios de los “líderes” del sector

A través del análisis de evolución de los ratios de la propia empresa a lo largo del tiempo, pueden obtenerse mediciones sucesivas y en consecuencia, extraer un diagnóstico dinámico de la evolución empresarial, en el sentido de ver si a través

de los ratios la empresa va mejorando o empeorando en algunos aspectos de management.

Evidentemente si se usan ratios con datos del pasado (históricos) habrá que hacer un análisis interpretativo hacia el futuro por la vía de la explotación de los mismos. Si se pueden usar ratios preparados en base a previsiones y datos presupuestarios, se puede hablar de objetivos a conseguir en el futuro.

Cuando el análisis se hace por comparación, se puede obtener conclusiones con respecto al posicionamiento de la empresa hacia los estándares que sirvan de comparación. Si se utilizan medias sectoriales podrá saberse si la empresa va posesionando, se podrá posicionar en situaciones de mayor fuerza o debilidad sobre la media del sector. Si se utilizan los ratios de las empresas líderes del propio sector se podrá diagnosticar cuan cerca o lejos se encuentra la empresa respecto a las mismas.(JAIME, 2008, P. 99)

El análisis de ratios consiste en conocer la solvencia o insolvencia de una organización, es decir la evaluación de los resultados económicos de la actividad empresarial.

### ***1.4.5.3 TIR***

La tasa interna de retorno (o rentabilidad), es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos al final de la vida útil del proyecto o en cualquier otra fecha en que se lo evalúe.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión. Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos.

Por tanto, es conveniente realizar la inversión en un proyecto cuando la tasa interna de retorno es superior a la tasa de interés promedio del mercado. Cuando el dinero, en caso de ser colocado en inversiones financieras, reporte un rendimiento mayor que el del proyectado analizado, se optara por no invertir en el proyecto.

El TIR y el VAN son herramientas de la administración financiera que se utilizan para la evaluación de proyectos de inversión. Bien sean éstos para invertir en la construcción de una fábrica, o bien de una compañía publicitaria.

En el método de la tasa interna de retorno se usan conceptos de valor presente para calcular la tasa de rendimiento a partir de los flujos netos de efectivo esperados de las propuestas de inversión de capital. Este procedimiento se conoce a veces como método de tasa de rendimiento ajustada a tiempo. Es similar al método de valor presente neto a cuanto a que se enfoca sobre el valor presente de los flujos netos de efectivo y, en cierto sentido, trabaja hacia atrás para determinar la tasa de rendimiento esperada de la propuesta.(JAIME, 2008, P. 105)

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero de una determinada inversión.

#### ***1.4.5.4 VAN***

Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión, para ello se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero, si el resultado es mayor que cero mostrara cuando se gana en el proyecto. (PINDADO GARCÍA, 2011, P. 12)

El VAN permite calcular la rentabilidad, para este cálculo se necesita contar con el valor de la inversión inicial, flujo de fondo neto y tasa de interés, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión

inicial, si e VAN es positivo o igual a cero, el proyecto es factible y si es negativo no es viable. (JAIME, 2008, P. 105)

El valor actual neto es el procedimiento de valoración de inversión de activos, es decir si un proyecto es rentable, considerando el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

#### ***1.4.5.5 Liquidez y Equilibrio Financiero***

El grado de una empresa puede hacerse frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

El concepto de liquidez empresarial está relacionado con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento. La empresa se encuentra en situación permanente de liquidez si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligada y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance.

La existencia de una liquidez suficiente es consecuencia o resultado de situación previa: la empresa se encuentra en situación de equilibrio financiero.

Hay equilibrio financiero cuando de manera permanente tiene lugar en ajuste entre las entradas y salidas monetarias y, por lo tanto, durante largos periodos no se producen cambios de tesorería, y todo esto partiendo de los flujos financieros normales que son consecuencia de las operaciones.

El equilibrio financiero es la situación en que la empresa, utilizando sus activos, es capaz de reembolsar sus deudas a medida que van vendiendo.

La obtención de liquidez sostenida de una empresa, partiendo de un estado previo de desequilibrio financiero permanente (déficits financieros sistemáticos procedentes de las operaciones) se puede conseguir de forma artificial por medio

de inyecciones de fondos líquidos procedentes de operaciones financieras (ampliaciones de capital, obtención de préstamos, etc.). (PINDADO, 2011, P. 16)  
La liquidez es la capacidad de convertir los bienes y servicios en dinero de manera rápida sin perder el valor adquisitivo, así se mantiene un equilibrio financiero de la organización para satisfacer sus necesidades en sus respectivos plazos y vencimiento.

### **1.4.6 Bananeras**

La actividad bananera continúa siendo uno de los pilares básicos de la agricultura y el comercio exterior de muchos países de América latina y el Caribe y objeto de particulares consideraciones en el marco de las negociaciones comerciales multilaterales (QUIROZ, 2009, P156)

La situación actual del sector bananero es caótica e incierta, la crisis económica internacional ha reducido la demanda de banano a nivel mundial, una sobre-oferta de banano que ha producido la caída de los precios internacionales y la crisis económica interna, que ha puesto en constante conflicto a productores y exportadores al punto de que cada cual defiende su tesis en lugar de dar respuestas, hay un enfrentamiento cada vez más profundo entre los sectores. (QUIROZ, 2009, P158)

Las bananeras son grandes campos de cultivos en los cuales existe el recurso humano y económico, lo más importante, que las haciendas bananeras, influyen bastante en la economía ya que es uno de los principales productos que el Ecuador exporta a otros países.

#### ***1.4.6.1 Marcas***

En el Ecuador, a diferencia de los otros países productores de banano, gracias a la labor de las empresas exportadoras, se ha logrado que todas las marcas, las más importantes y conocidas en el mundo se nutran del banano ecuatoriano;

permitiendo con ello una diversidad de tipos de cajas de banano que satisfacen la demanda mundial de los consumidores.

Las principales marcas son:

Dolé, Bonita, Favorita, LeFruit, Del Monte, Derby, Don Carlos, Gold Sun, Bonanza, GoldenB, Excelban, Chiquita, Fyffes, Golden, Force, Bagno, SuperBanana, Kitty, OK, Ayapal, Dusal, Prima Donna, Onkel, Tuca Cobana, OKE, ForzaBananas, Obsa, Pretty Liza.

#### ***1.4.6.2 Recurso Humano***

La actividad del hombre se realiza siempre dentro de la institución empresarial, interpreta en su sentido más amplio.

Cuando definimos a la institución como corporación implica que la empresa es una comunidad social, abierta, integrada en otros entornos y que su respuesta a este entorno va a tener uno u otro resultado. (GARCIA, LATIMANN, 2009, P452)

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el

cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. (SOLANO, 2008, P307)

El recurso humano es uno de los elementos importantes de toda empresa, el amplio conocimiento de sus labores hacen de este uno de los primordiales productos de exportación a nivel nacional, la cual permite el incremento de la economía en el país.

### ***1.4.6.3 Trabajo***

La economía mundial experimenta un cambio radical en la naturaleza del trabajo con profundas consecuencias para el futuro de la sociedad. En la era industrial, la mano de obra humana masiva trabajaba junto con las máquinas para producir bienes y servicios. En la era del acceso, las maquinas inteligentes, en forma de software de ordenador, robótica, nanotecnológica y biotecnología, sustituyen progresivamente la mano de obra humana en la agricultura. (RIFKIN, 2009, P413)

A la luz de la historia, las distintas escuelas económicas han sustentado diferentes versiones o teorías sobre el trabajo y su productividad.

El trabajo es el factor productivo que aporta a la actividad económica de formas combinadas los esfuerzos físicos, manuales o intelectuales de los individuos para conseguir riquezas. (CASANI, LLORENTE, 2008, P345)

El trabajo es la actividad realizada por el hombre con la meta de recibir algo a cambio, es decir, una remuneración, así tanto el que contrata al trabajador para determinada función, como el trabajador mismo, se benefician mutuamente.

### ***1.4.6.4 Trabajo en Equipo***

Mucho se habla de “equipo de trabajo”, pero poco se hace de “equipo de trabajo”.



No porque no se quiera, sino porque ello tiene no pocas dificultades, y por porque un equipo no se forma con solo decirlo. Necesita madurar en un proceso que, aun cuando se intente, no necesariamente se garantiza. (ANDER, AGUILAR, 2010, P15)

Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos Equipos de Trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaje, tiene como razón básica la siguiente:

- Responsabilidad del Grupo de Trabajo y el Gerente.
- Comentar su eficacia participativa. En resumen, dentro del ambiente de trabajo del equipo, el clima estimula continuamente la franqueza, se distribuyen las responsabilidades, los equipos comparten el poder, es una continua visión para todos, dando así la oportunidad de permitirle a desarrollar, destrezas Organizacionales y de Liderazgos.

(GUERRERO, 2009, P 401)

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

#### ***1.4.6.5 Ventas***

En el campo de las ventas muy rara vez, remarcando el término, se puede encontrar un vendedor, no importando su rango, que sepa una definición de ventas. En ocasiones tratan de deducir, pero esto convierte en un asunto que llama

la atención. (DE LA PARRA, MADER, 2010, P182)

Se practica en su forma más agresiva en el caso de bienes no buscados (como seguros de vida y fosas en los cementerios). En el área de organizaciones sin fines de lucro, también practican el concepto de venta los recaudadores de fondos, las oficinas de inscripción de universidades y los partidos políticos.

La venta radica en el hecho de que los prospectos son literalmente "bombardeados" con mensajes de venta. El resultado es que este público termina identificando éstas acciones como una publicidad insistente o marketing basado en las ventas bajo presión; lo cual, genera el riesgo de crear una resistencia natural hacia las empresas u organizaciones que la practican. (THOMPSON,2009, P130)

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen productos, servicios u otros en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1 Breve Caracterización del Diagnóstico de la Gestión Operativa y Rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo**

El banano ha pasado de ser un cultivo de uso predominante doméstico para convertirse en un importante cultivo económico sobre todo para los pequeños productores que ahora lo pueden vender ya sea a mercado interno o para la exportación. Esto ha generado una verdadera reacción de la economía doméstica que va desde los cambios en el uso de los suelos, en la utilización de la mano de obra, en las técnicas de cultivo y por supuesto ha significado un mejoramiento en los niveles de ingreso.

La demanda nacional y sobre todo internacional del banano y el desarrollo de nuevas plantaciones es una verdadera innovación en un medio rural caracterizado por un sistema productivo de sub-trópico de tipo tradicional sin mayores perspectivas de modernización.

La investigación se centra en la gestión de la producción del banano, este tipo de producción demanda un manejo muy delicado en cuanto a sus operaciones diarias, puesto que un pequeño desfase en alguna de sus actividades, llevará al productor a una considerable pérdida económica reflejada en la rentabilidad obtenida, y mal uso de recursos empleados, los mismos que son elevados durante cada ciclo de producción.

Por otra parte y muy ligada con las operaciones se evidencia que si no se maneja un adecuada gestión financiera, las relaciones económicas con la exportadora reducirá la ganancia, lo cual limita cualquier esfuerzo que ejecute la productora bananera. Por ello surge la idea de relacionar la gestión de sus operaciones y el aspecto financiero, a la rentabilidad alcanzada.

Muchas empresas en un corto periodo, se ven obligadas a cerrar por quiebra; declarándose en bancarrota por falta de solvencia y/o liquidez. Antes de tomar una decisión de este tipo se debe analizar si es viable solución de inversión a bajo costo. Una solución que puede aplicarse a este problema es la Gestión Operativa, que trata de toda una modificación ordenada de las estructuras o procesos de una empresa con parte de éstos y conduzca a restablecer los equilibrios básicos de una empresa sana que genere valor agregado, específico, respecto a sus actuales finanzas para reducción de riesgos.

Los elementos para tomar la decisión en tiempo crítico mediante el empleo de una gestión operativa con las causas de un déficit controlado y posterior superávit en rentabilidad, de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo explicación que dependerá de las condiciones actuales y futuras esperadas para comprobar la efectividad por contacto directo y familiarizarse con el problema contable durante su ejercicio anual y su relación continua en cuentas de activo, pasivo y capital, de una revisión integral de necesidades económicas al modelo de negocios de la empresa y fuentes alternativas de efectivo para propiciar condiciones favorables para las negociaciones.

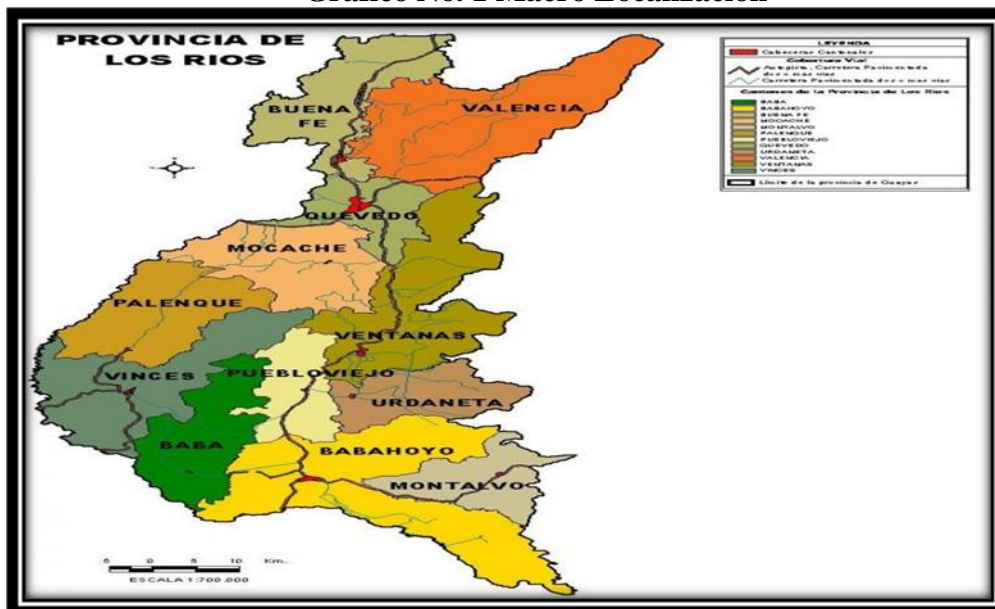
Por ello, es vital para las Haciendas Bananos Hoyos Cobo conocer con detalle los beneficios, solvencia y ratios de gestión y que aporta la gestión operativa, cómo debe realizarse y lo que implica que se ejecute o no. Constituyéndose ideal que no se hable de la gestión operativa como una solución sino como un previo análisis de los factores tanto internos como externos que podrían afectar a las Haciendas Bananos Hoyos en determinado momento.

### 2.1.1 Localización

El cantón Valencia, considerado como el Jardín de Los Ríos, es uno de los 13 cantones más jóvenes del Ecuador, está localizado en la región litoral del país, a 20 minutos de Quevedo, entre las coordenadas 0°57'9" de latitud sur y 79°20'54" de longitud oeste, segundo en extensión, con 987.00 Km<sup>2</sup>. Su población en 2010 era de 32 870 habitantes. Debido a su cercanía a Quevedo, Valencia forma parte del área metropolitana de la misma. La forman una gran cantidad de emparadoras de banano, piladoras, entre otras empresas. En el cantón se produce toda clase de productos agrícolas especialmente palma africana, banano, cacao, soya, café, plátano, arroz, maíz, maracuyá y una gran variedad de cítricos y frutas tropicales. También se desarrollan actividades ganaderas. Es uno de los sectores en donde se desarrolla más la agricultura en la provincia y el país.

### 2.1.2 Macro Localización

Gráfico No. 1 Macro Localización



Fuente: Universidad Técnica de Babahoyo

**LIMITES**

**Norte:** Prov. de Santo Domingo de los Tsachilas

**Sur:** Cantones Quevedo y Quinsaloma

**Este:** Prov. de Cotopaxi (Cantón La Maná)

**Oeste:** Cantón Buena Fe

**2.2 Matriz de Operacionalización de las Variables**

**Cuadro No. 2 Operacionalización de las Variables**

<b>Variab</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Sub Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Producción (X)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la información financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Por la clase de información que se aplica</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos Horizontales</li> <li>Métodos Verticales</li> </ul>	ENCUESTA
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Por la clase de información que maneja</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos Estáticos</li> <li>Métodos Dinámicos</li> <li>Métodos Combinados</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Por la fuente de información que se compara</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Interno</li> <li>Análisis Externo</li> </ul>	ENCUESTA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos</li> <li>Calidad</li> <li>Rendimiento</li> <li>Lugares a</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Estados Financieros</li> </ul>	<p>donde llega el producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance General</li> <li>• Estados de Resultados</li> </ul>	<p>ENCUESTA</p> <hr/>
<p><b>Rentabilidad (Y)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> <li>• Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Planes Financieros</li> <li>• Estructura Organizacional y Funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> </ul> <p>RR-HH</p>	<p>ENCUESTA</p> <hr/>

**Elaborado por:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

## 2.3 Diseño de la Investigación

### 2.3.1 Metodología de la Investigación

En la elaboración del proyecto tesis se realizó los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria porque se investigó los problemas, que sirvió para familiarizarnos con el problema de la empresa y se preparó información para estudios, además nos permitió conocer antecedentes nacionales, características necesarias y suficientes para realizar la gestión operativa de las Haciendas “Bananos Hoyos Cobo”.

Además se utilizó la investigación descriptiva, considerando que se caracterizó los

procesos de producción, los beneficios y evaluación de las variables tales como la gestión operativa, lo cual permitió conocer las características de las haciendas bananeras, para analizar y evaluar los beneficios del proceso técnico de las distintas variables tales como la producción y rentabilidad y así poder identificar en forma más detallada la resolución del problema.

Correlacional, debido al manejo de relaciones pertinentes de variables: gestión operativa – rentabilidad.

Finalmente se trabajó en la investigación explicativa donde se estudió y determinó las causas y efectos de la problemática.

Por último en esta investigación se llevó a cabo los estudios explicativos para estudiar y determinar las causas y efectos de la problemática a resolverse.

### ***2.3.1.1 Metodología de la Investigación***

La propuesta de investigación se basa en el diseño no experimental orientada al mejoramiento de la producción mediante el lineamiento y levantamiento de datos. Además, la metodología utilizada en la investigación se basa en aspectos técnicos orientados a procedimientos y métodos relacionados con: planificación preliminar, planificación específica, planificación estratégica, ejecución, informe final.

### ***2.3.1.2 Unidad de Estudio***

La población de la investigación realizada está formada por 10 miembros que corresponden al personal de Recursos Humanos, Contabilidad, Producción de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo que son quienes conocen los factores internos de la empresa, por lo tanto para la obtención de datos se utilizó el método de Encuesta. Fuente: Investigación Personal.



### ***2.3.2 Métodos y Técnicas a ser Empleadas***

Dentro de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo los objetivos financieros como prioridad en el incremento de ventas a través del efectivo y sus equivalentes de las cuentas por cobrar a clientes en consideración de la revisión de rotación de inventarios sobre la base de pago de las cuentas por pagar a proveedores que generen un dividendo programado en dividendos de préstamo de capital.

La Gestión Operativa financiera ocupa un lugar importante, en referencia a la tasa de interés activa y pasiva sin olvidar la inflación y las obligaciones del impuesto a la renta y la participación laboral de acuerdo a las obligaciones financieras con una estrategia de compra de activos fijos con su respectiva depreciación promedio basado a una depreciación en línea recta del bien adquirido para ser considerada como una inversión permanente y su resultado expresado en el valor de la empresa después del ejercicio contable.

Basado en este principio, se establece la necesidad de formular un plan de Gestión operativa para las Haciendas Bananos Hoyos Cobo puesto que luego de haber realizado un trabajo investigativo de las operaciones para incrementar la rentabilidad de la empresa, que permitió detectar los principales defectos y falencias por la falta de una planeación financiera y por ende una capitalización a largo plazo, entre las cuales se puntualizan, la liquidez, solvencia y endeudamiento con la capacidad de producción registrado en un flujo de caja descontado como herramienta fundamental de proyección financiera.

De acuerdo a los datos históricos del Haciendas Bananos Hoyos Cobo del Estado de Situación Financiera del año 2012 y 2011 con las cuentas de activos corrientes como caja-bancos, cuentas por cobrar neto, inventarios de materiales y herramientas con el total de terrenos y vehículos con su respectiva depreciación acumulada como ventaja competitiva, como resultado de un análisis vertical y horizontal tanto relativo como absoluto, en las cuentas de pasivo corriente con su desglose en cuentas y documentos por pagar, y patrimonio con capital social.

Por otro lado, en el Estado de Resultados de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo de acuerdo a las ventas netas menos su costo de ventas, la relación que obtiene con la utilidad bruta en ventas que genera menos los gastos de operación, gastos financieros sumado los ingresos financieros y su generación de impuestos para determinar la utilidad neta.

Con estos datos se realiza una proyección al año 2020, como una propuesta de financiamiento y la previsión de saldos positivos en adquisición de activos fijos de acuerdo a su costo histórico con su respectivo gasto de depreciación al igual que una depreciación acumulada.

La proyección financiera de estados de flujo de efectivo y los estados de situación financiera, con la ayuda de índices y ratios de gestión financiera arroja el resultado, el valor de la empresa en términos contables y comerciales.

**2.3.3 Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos de la Encuesta  
realizada al Personal de Recursos Humanos de las Haciendas  
Bananos Hoyos Cobo**

1.- ¿Cómo califica la eficiencia en el cumplimiento de su trabajo?

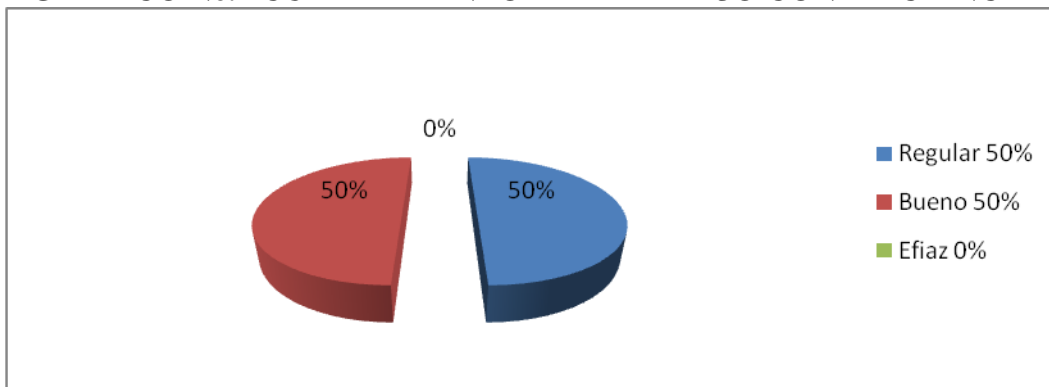
**CUADRO No. 3 CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO CON EFICIENCIA**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Regular</b>	1	50%
<b>Bueno</b>	1	50%
<b>Eficaz</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 2 CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO CON EFICIENCIA**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en el gráfico, el 50% de los encuestados manifestó tener regular el cumplimiento de su trabajo, y el otro 50% indicó que es bueno el trabajo que realiza. Por ello es importante socializar con los colaboradores la importancia de alcanzar la eficiencia de su trabajo laboral.

## 2.- ¿Establece metas para sus trabajadores?

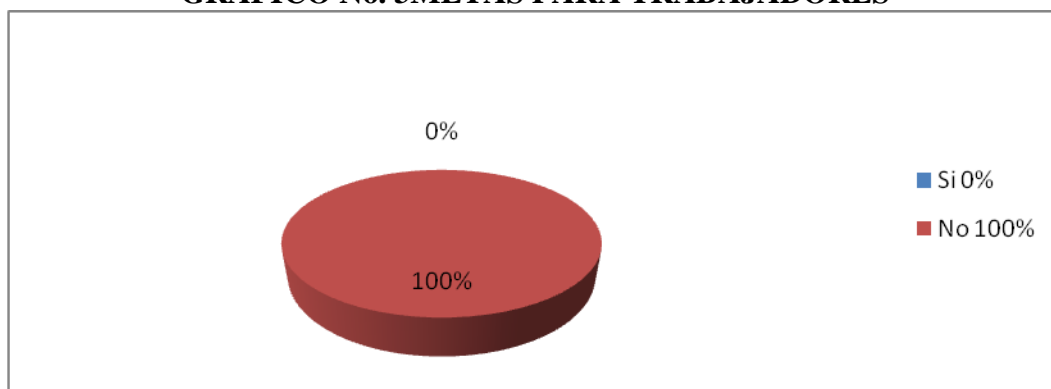
**CUADRO No. 4 METAS PARA TRABAJADORES**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 3 METAS PARA TRABAJADORES**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El gráfico muestra que el 100% del personal no establece metas para sus trabajadores, señalan que realizan las actividades según la labor establecida, sin ninguna motivación que los incentive a desempeñar con confianza su trabajo.

### 3.- ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas correctamente?

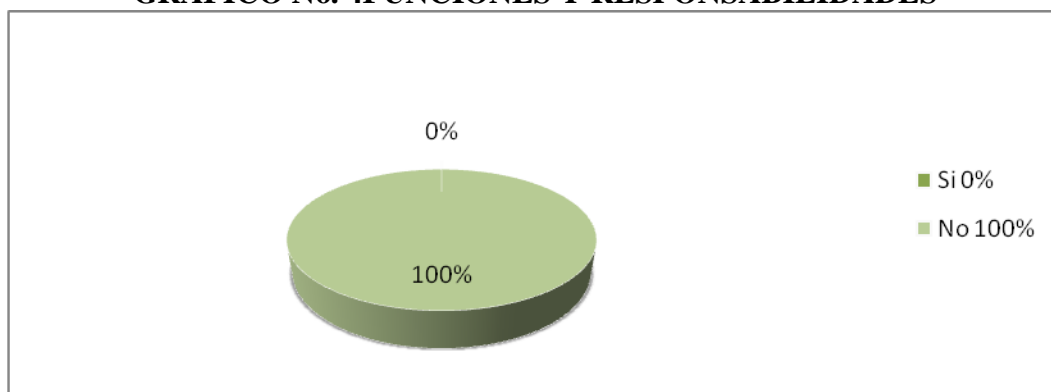
**CUADRO No. 5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observamos en el gráfico que el 100% del personal no tiene definidas sus funciones y responsabilidades, comentaron que se les señaló las funciones de manera general pero no han recibido un manual de funciones que les sirva como guía y describa las mismas. Es importante que la administración defina lo antes posible un manual de funciones.

#### 4.- ¿Evalúan el desempeño laboral de manera formal?

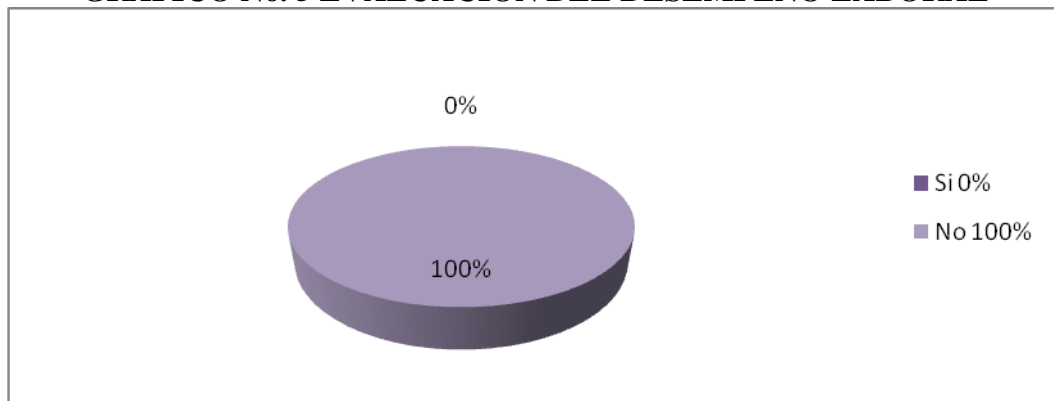
**CUADRO No. 6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El gráfico indica que el 100% no evalúan formalmente, explicaban que únicamente se les hace revisiones esporádicas por parte del Jefe de Operaciones y se les pregunta por novedades en el manejo de las haciendas o dependiendo del cargo. Los controles se deben realizar periódicamente, llevar los registros y emitir reportes de desempeños que contengan recomendaciones tendientes a mejorar la productividad de las haciendas.

5.- ¿Cómo califica las relaciones que mantiene con sus compañeros, jefes y proveedores?

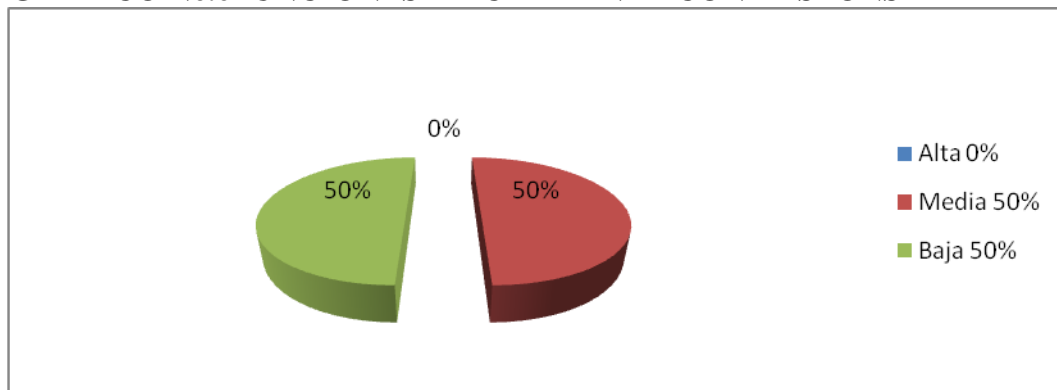
**CUADRO No. 7 FUNCIONES EFICAZMENTE CON RESPONSABILIDAD**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Alta	0	0%
Media	1	50%
Baja	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No.6 FUNCIONES EFICAZMENTE CON RESPONSABILIDAD**



FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El gráfico muestra que una 50% del personal mantiene relaciones laborales medias entre compañeros, jefes y proveedores, un 50% baja relación laboral. A más de un ambiente físico apropiado es importante relacionarse bien independientemente de la frecuencia con que se vean, entre las personas con las que se desenvuelven en el entorno laboral lo cual facilita un buen desempeño de las tareas asignadas.

**2.3.4 Análisis e Interpretación de Datos Obtenidos de la Encuesta realizada al Personal de Contabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo**

1.- ¿Durante el último año la emisión de los Estados Financieros de qué manera ha sido presentada?

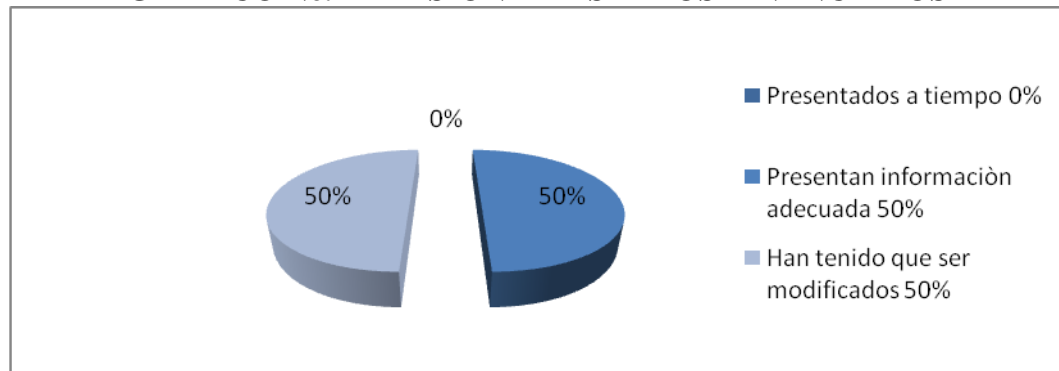
**CUADRO No. 8 EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Presentados a tiempo	0	0%
Presentan información adecuada y fiable de los movimientos de la empresa	1	50%
Han tenidos que ser modificados	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 7 EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**



FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico observamos que los estados financieros han sido presentados con la información adecuada pero en ocasiones ha tenido que ser modificados, porque hay cuentas que por error no revisan previamente y por ende tienen que revisar para emitir correctamente cada movimiento de la empresa



2.- ¿Cuáles son los Estados Financieros que emite la “Haciendas Bananos Hoyos Cobo” para reflejar su realidad financiera?

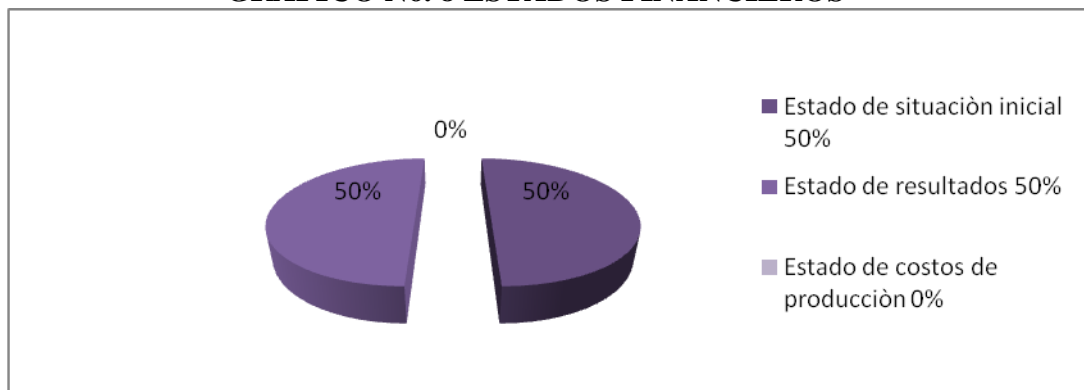
**CUADRO No. 9 ESTADOS FINANCIEROS**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Estado de situación final</b>	1	50%
<b>Estado de resultados</b>	1	50%
<b>Estado de costos de producción</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 8 ESTADOS FINANCIEROS**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observamos en el gráfico el 50% de los encuestados manifestó que el estado de situación financiera refleja la realidad financiera de la empresa, y el otro 50% el estado de resultados. Estos estados financieros se elaboran y emiten en la empresa para reflejar sus operaciones económicas.

**3.- ¿El control de la contabilidad de qué manera se realiza?**

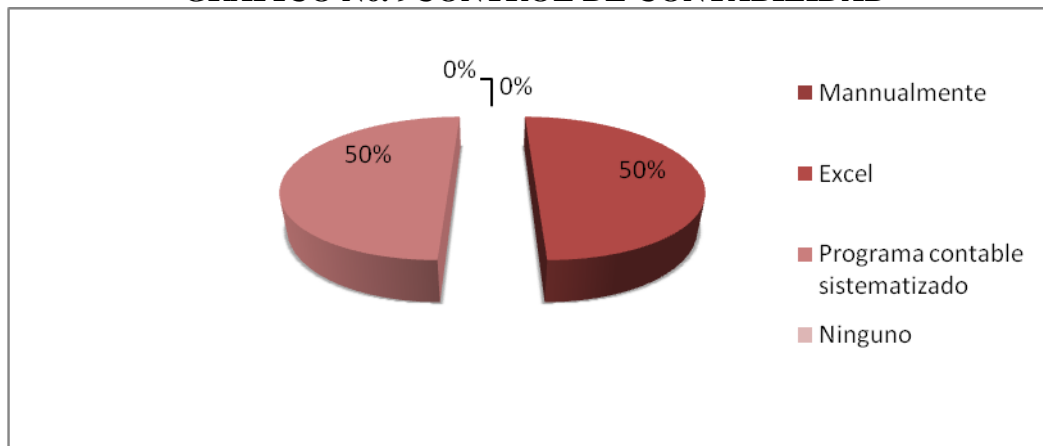
**CUADRO No. 10 CONTROL DE CONTABILIDAD**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Manualmente</b>	0	0%
<b>Excel</b>	1	50%
<b>Programa Contable Sistematizado</b>	1	50%
<b>Ninguno</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 9 CONTROL DE CONTABILIDAD**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como señala el gráfico el 50% el control de la contabilidad lo llevan en Excel y el otro 50% con un programa contable sistematizado, lo que indica que el auxiliar contable realiza los estados contables en Excel y posteriormente el contador los efectúa en el programa para un adecuado control de las cuentas.

4.- ¿Se utilizan índices financieros para determinar la evolución de la empresa entre período y período?

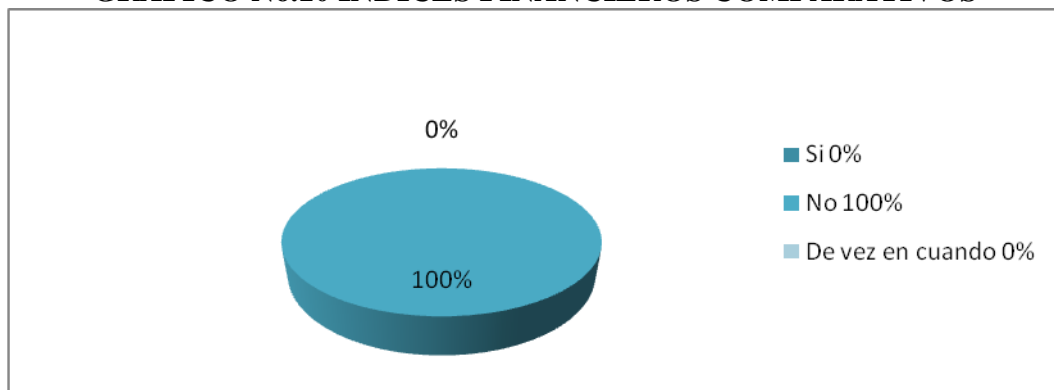
**CUADRO No. 11 ÍNDICES FINANCIEROS COMPARATIVOS**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	2	100%
<b>De vez en cuando</b>	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No.10 ÍNDICES FINANCIEROS COMPARATIVOS**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observamos en el gráfico que el 100% no utilizan índices financieros para determinar la evolución de la empresa. Determinan la situación económica y rentable mediante los estados financieros que se realizan anualmente.

5.- ¿Cuáles exigencias tributarias presenta la empresa?

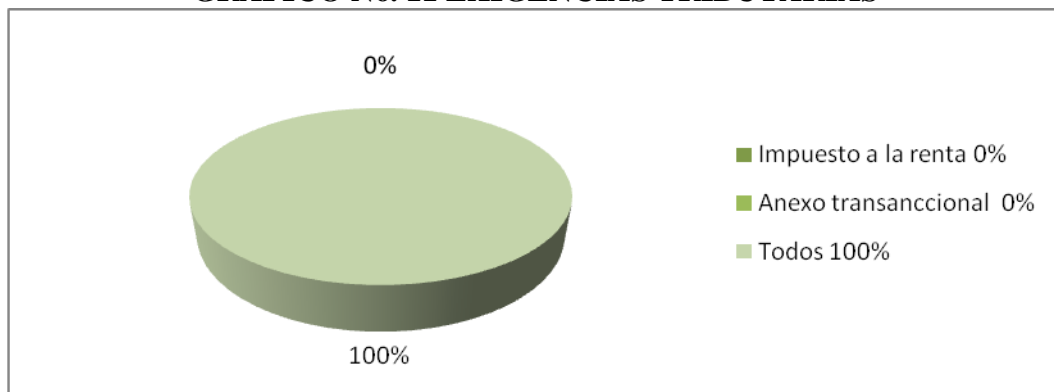
**CUADRO No. 12 EXIGENCIAS TRIBUTARIAS**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	0	0%
<b>Anexo transaccional</b>	0	0%
<b>Todos</b>	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal administrativo de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 11 EXIGENCIAS TRIBUTARIAS**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico observamos que el 100% realiza las exigencias tributarias de la empresa, indicaron que en ocasiones tienen demoras con el pago de las exigencias, ya que no reciben la autorización de la propietaria para realizar, por consecuencia cancelan con multas.

**6.- ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos años por parte del Servicio de Rentas Internas?**

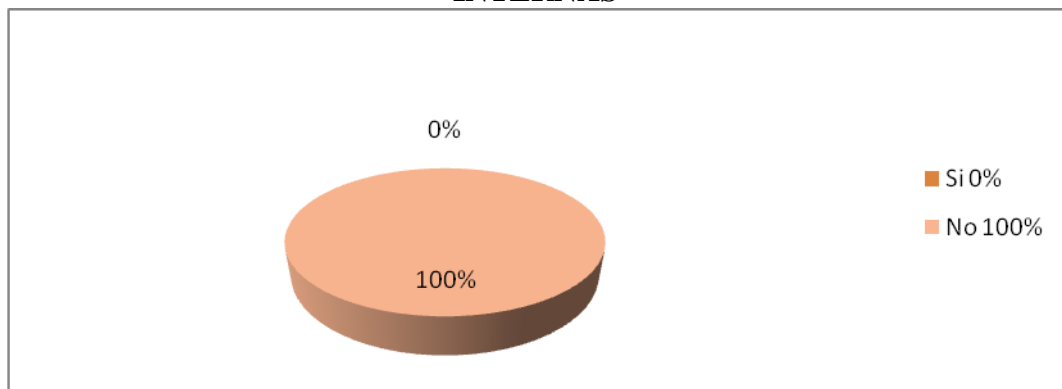
**CUADRO No. 13 CAPACITACIONES SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 12 CAPACITACIONES SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados no reciben capacitaciones por parte del Servicio de Rentas Internas, señalan que mantienen con los conocimientos principales de la contabilidad para realizar los estados principales.

**2.3.5 Análisis Obtenidos de la Encuesta realizada al Personal de  
Producción de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo**

1.- ¿Cree usted que la evaluación de la gestión operativa de la producción es necesaria para las haciendas?

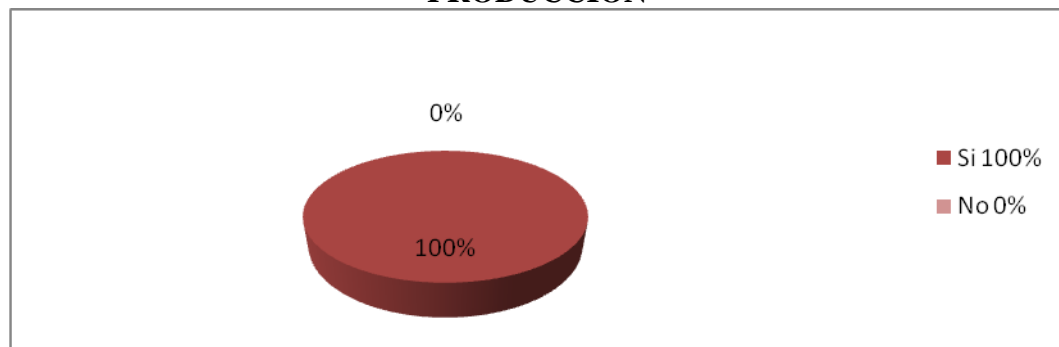
**CUADRO No. 14 EVALUACIÓN DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA PRODUCCIÓN**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
<b>Si</b>	6	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 13 EVALUACIÓN DE GESTIÓN OPERATIVA DE LA PRODUCCIÓN**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como observamos en el gráfico el 100% del personal considera que es necesario la evaluación de la gestión operativa de la producción. Evaluar las operaciones que se hacen en las haciendas para conocer la calidad de sus operaciones. Así definir los procedimientos que se llevan a cabo, poner en marcha una evaluación más formalizada.

2.- ¿Qué tipo herramientas utiliza para el análisis de situación financiera de la empresa?

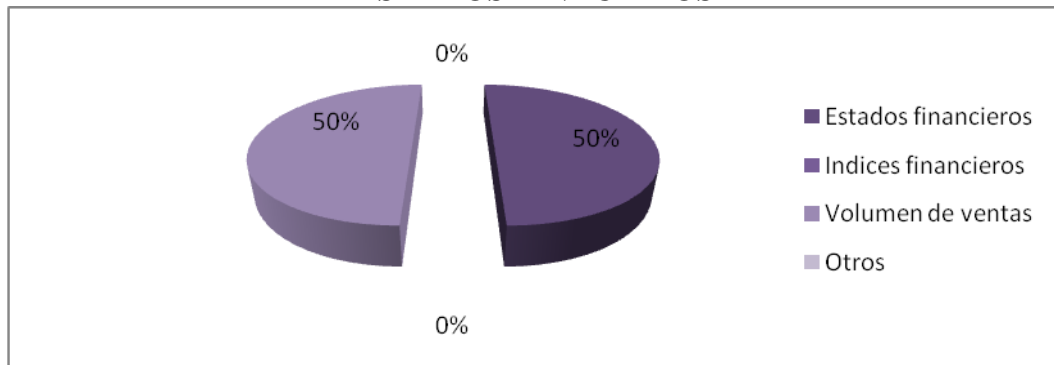
**CUADRO No. 15 HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Estados financieros	3	50%
Índices financieros	0	0%
Volumen de ventas	3	50%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 14 HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**



FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico observamos que el 50% de los encuestados utiliza los estados financieros, y el otro 50% el volumen de ventas para analizar la situación financiera de la empresa, los dos aspectos determinan la situación de un periodo determinado.

3.- ¿Con qué herramientas evalúa el desempeño de la producción de cajas por hectárea?

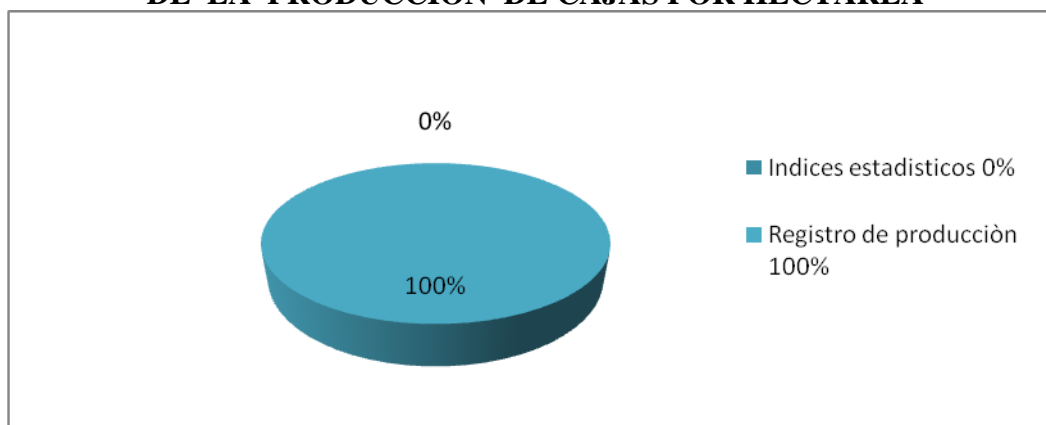
**CUADRO No. 16 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA PRODUCCIÓN DE CAJAS POR HECTÁREA**

OPCIONES	VALOR	PORCENTAJE
Índices estadísticos	0	0%
Registro de producción	6	100%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 15 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA PRODUCCIÓN DE CAJAS POR HECTÁREA**



FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que el 100% de los encuestados evalúan el desempeño de la producción mediante registros manuales que los realizan en el campo cuando se realiza el proceso de cajas y posteriormente en oficina los registran digitalmente para conocer el total de cajas por hectárea de la hacienda correspondiente.



#### 4.- ¿Lleva contabilidad en la empresa, con alguien profesional contable?

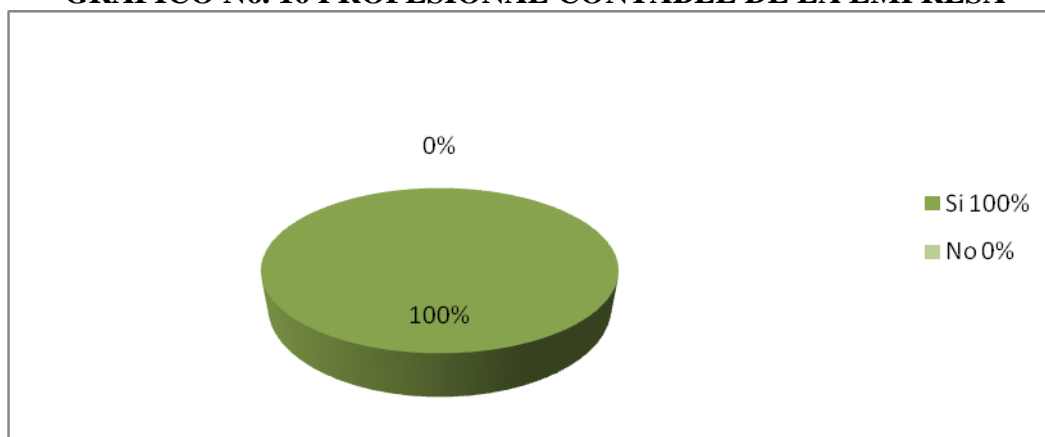
**CUADRO No. 17 PROFESIONAL CONTABLE DE LA EMPRESA**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	6	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 16 PROFESIONAL CONTABLE DE LA EMPRESA**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observamos en el gráfico que el 100% de los encuestados dicen que la empresa tiene un profesional que realiza la contabilidad, el Contador quien da sus servicios externamente.

**5.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas, planes y presupuestos para realizar la gestión operativa?**

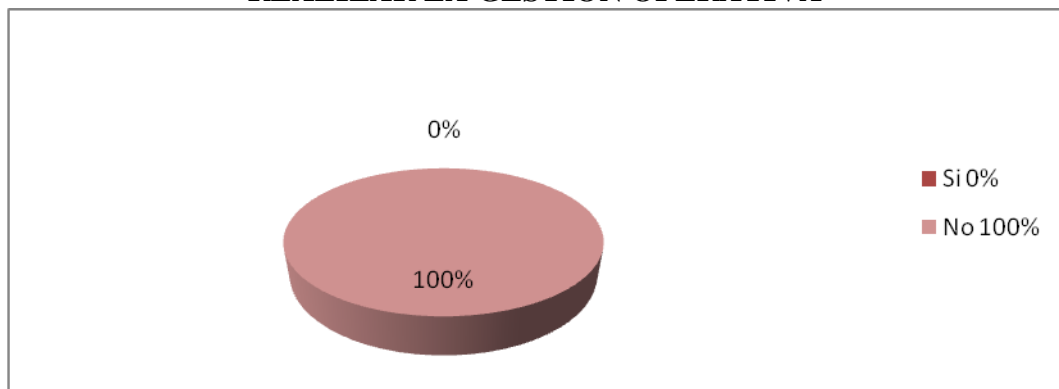
**CUADRO No. 18 MANUALES, PLANES Y PRESUPUESTOS PARA REALIZAR LA GESTIÓN OPERATIVA**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**CUADRO No. 17 MANUALES, PLANES Y PRESUPUESTOS PARA REALIZAR LA GESTIÓN OPERATIVA**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se observa que el 100% no cuenta con manuales, planes y presupuestos para realizar la gestión operativa, no se ha realizado ningún tipo de planificación formal. La planificación es informal, las actividades las realizan semanalmente.

**6.- ¿Lleva un procedimiento correcto de cosecha del banano según la edad promedio por hectárea?**

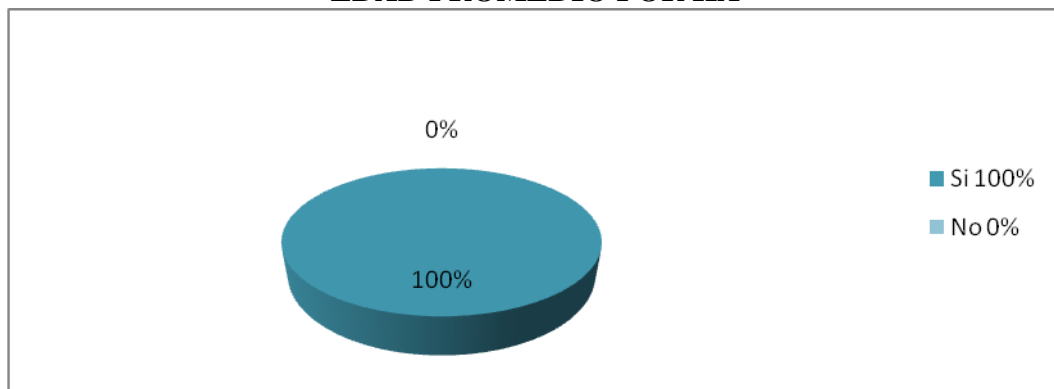
**CUADRO No. 19 PROCEDIMIENTO CORRECTO DE COSECHA SGÜN EDAD PROMEDIO POR HA**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	6	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**CUADRO No. 18 PROCEDIMIENTO CORRECTO DE COSECHA SGÜN EDAD PROMEDIO POR HA**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observamos en el grafico que el 100% del personal dice llevar un procedimiento correcto de la cosecha del banano según por edad establecido por la empresa exportadora, y la cosecha del banano por hectárea registrado en el Magap quien determina la cantidad de cajas por hectárea de cada hacienda.

**7. ¿Cuántas cajas produce en un año?**

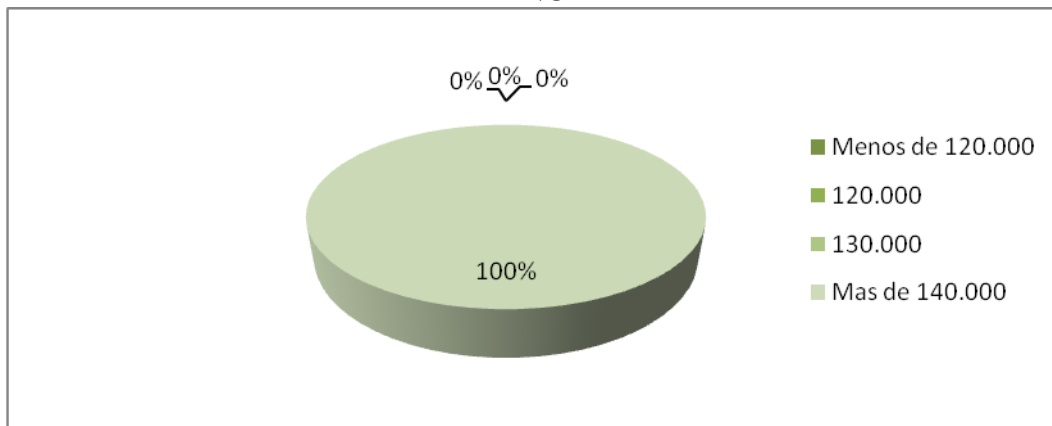
**CUADRO No. 20 CANTIDAD DE CAJAS EN UN AÑO**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Menos de 120.000</b>	0	0%
<b>120.000</b>	0	0%
<b>130.000</b>	0	0%
<b>Más de 140.000</b>	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 19 CANTIDAD DE CAJAS EN UN AÑO**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El gráfico muestra que se producen más de 140.00 en un año, evidencia que se aprovecha la capacidad de las haciendas, además es un indicador que muestra productividad en el funcionamiento de la unidad productiva continua y programada.

**8.- ¿Considera adecuado realizar proyecciones financieras en la Haciendas Bananos Hoyos Cobo como herramienta para mejorar la gestión operativa?**

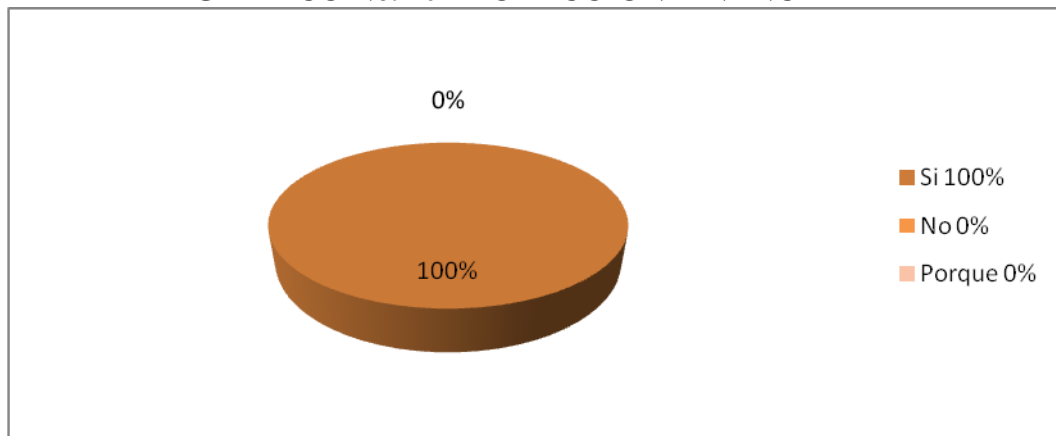
**CUADRO No. 21 PROYECCIÓN FINANCIERA**

<b>OPCIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	6	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Porque</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRÁFICO No. 20 PROYECCIÓN FINANCIERA**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En el gráfico observamos que el 100% del personal considera realizar proyecciones financieras, que promueva un mejor desarrollo integral de la misma y obtener una mejor rentabilidad como organización.

### ***2.3.6 Conclusiones de las Encuestas***

Sustentados en los resultados obtenidos se exponen las siguientes conclusiones:

- Las operaciones realizadas en las Haciendas Bananos Hoyos Cobo generan un inadecuado porcentaje de rentabilidad debido a su escaso fortalecimiento de la gestión operativa.
- Al no contar la administración con un manual de funciones para la realización de las operaciones relativas a las haciendas, el personal tiene desconocimiento de todas las funciones que deben cumplir, esto limita la ejecución de auditorías internas efectivas, orientadas a alcanzar los objetivos de la organización.
- El personal que labora regularmente no recibe capacitaciones para mejorar sus habilidades y lograr mayor eficiencia en sus labores, así tampoco no se les fija metas a fin de que logren perfeccionar cada día más.
- En tanto a la información financiera, la empresa carece de un adecuado orden de sus principales estados financieros, como consecuencia se dificulta la evaluación de la gestión y posición en que se ubica.
- Se identifica como una empresa que cuenta con una alta liquidez y muy solvente para enfrentar sus obligaciones, pero corre el riesgo de ser muy estática, tener alta cantidad de dinero no productivo, que no genere beneficios y ni crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.
- Con la aplicación de los indicadores financieros y ratios de gestión en las Haciendas Bananos Hoyos- Cobo se pretende proyectar un panorama más claro de la realidad de la empresa para mejorar la toma de decisiones en

todos sus niveles, las expectativas y la gestión operativa en el que se desarrollan sus integrantes, en términos de liquidez, rentabilidad y solvencia.

## **2.4 Diseño de la Propuesta**

### ***2.4.1 Datos Informativos***

**“Gestión Operativa de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo y su Incidencia en la Rentabilidad, periodo contable año 2012.”**

**Empresa:** Bananos “Hoyos Cobo”

**Ubicación:** Provincia de Los Ríos, Cantón Valencia, Parroquia La Unión

**Período:** Abril - Agosto 2015

**Autora:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

### ***2.4.2 Justificación***

El motivo que impulso a investigar el tema fue el análisis confiable y seguro acerca de la gestión operativa y la rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo en la Parroquia La Unión, vinculando los conocimientos técnicos adquiridos durante el proceso de formación universitaria.

La productora sabe que el trabajo más importante es convertirse en productores cada vez más eficientes, esto es, ser capaces de producir el banano de alta calidad y al mismo tiempo generar alta rentabilidad del negocio.

Para ello esperan que las actividades que desarrollan el personal sean administradas o gestionadas con eficiencia y eficacia en la organización. Así también la importancia de controles y registros adecuados de los gastos incurridos, de datos de manejo de operaciones tanto a nivel operativo como

financiero, para una correcta toma de decisiones gerenciales.

Los resultados de esta investigación fueron puestos en práctica mediante la ejecución del proyecto, el mismo que conto con plena convicción de que la propietaria de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, puso en práctica nuevas estrategias en sus actividades productivas y por ende contribuyo a mejorar la calidad de la estabilidad económica de las Haciendas.

El trabajo investigativo tiene como finalidad realizar la Gestión Operativa de las haciendas “Bananos Hoyos Cobo” con el objetivo de llegar a determinar cuál es la incidencia en la Rentabilidad, con eficiencia, eficacia.

En el proceso de la investigación se aplicaron varios instrumentos para la recopilación de los datos de fuentes primaria, tales como encuestas realizadas al personal de Recursos Humanos, Personal de Contabilidad, y Personal de Producción, de las haciendas dónde se obtuvo información para el desarrollo y de la misma, elaboración de matrices para la clasificación de la información, la que sirvió de base para otras investigaciones que se desarrollen en el futuro.

El trabajo investigado constituye una investigación con novedad científica, debido a que en las haciendas no se lleva a cabo investigaciones en el orden comercial y rentable del producto, siendo esto muy importante para la gestión de la productora y una de la menos tomada en cuenta respecto al proceso de investigación científica y además porque para esta investigación se desarrolló controles, revisión y matrices con formatos diferentes.

Mediante la elaboración del proyecto se obtuvo como beneficiarios a la Productora de las Haciendas “Bananos Hoyos Cobo”, Personal de las Haciendas, la Postulante, la Universidad Técnica de Cotopaxi, con la ejecución del mismo se creó nuevas estrategias para incrementar la calidad de la producción y la vinculación de la Universidad con la Comunidad, todo esto ayudó a contribuir con la economía de la empresa.



### **2.4.3 Objetivos**

#### **2.4.3.1 Objetivo General**

- Analizar la situación financiera de las haciendas “Bananos Hoyos Cobo” del periodo contable 2012, a través de ratios financieros en la gestión operativa para mejorar sus políticas de financiamiento y maximizar su valor.

#### **2.4.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las operaciones efectuadas durante la producción de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.
- Elaborar un manual de funciones por cargos necesarios en las distintas áreas operativas.
- Analizar la estructura financiera de las Haciendas “Bananos Hoyos Cobo.
- Establecer las características que debe tener la gestión operativa para medir la rentabilidad de la empresa.

### **2.5 Descripción de la Propuesta**

Para lograr efectividad en el desarrollo de la planeación de una propuesta alternativa a realizar de la gestión operativa y rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, que se realizó con el objetivo de conocer si les proporciona una rentabilidad satisfactoria por ende también se diagnosticara a la productora y de esta manera recolectar toda la información y analizarla para aportar recomendaciones que permitan disminuir los problemas o causas. Metodología que se aplicara en el desarrollo del diagnóstico.

### ***1 Investigación***

- Análisis del entorno interno y externo.
- Misión y Visión.
- Organigrama estructural.
- Nóminas de personal reglamentado.

### ***2 Producción***

- Manual de funciones.
- Flujo de operación.
- Comparativo de producción de cajas.

### ***3 Rentabilidad***

- Estados financieros.
- Análisis vertical y horizontal.
- Análisis económico financiero.
- Propuesta de financiamiento.
- Proyecciones financieras.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Antecedentes**

##### ***3.1.1 Análisis Del Entorno Interno y Externo de las Haciendas***

##### ***Bananos Hoyos Cobo***

Las operaciones de la empresa “Bananos Hoyos Cobo” se iniciaron aproximadamente hace 20 años bajo la dependencia del señor propietario Segundo Hoyos Jácome, fue uno de los pioneros en la producción y comercialización del banano de la Parroquia La Unión, que exportaba banano de primera calidad a prestigiosas compañías. Actualmente, la propietaria es la Sra. Fabiola Cobo tras el fallecimiento del esposo el Sr. Segundo Hoyos Jácome.

Las Haciendas Bananos Hoyos Cobo forman parte de la compañía exportadora BRUNDICORPI CHIQUITA S.A, una de las más importantes en el mercado internacional. Es así que comercializa la fruta de sus Haciendas Bananeras: Maravilla # 4 – La Unión y San José, ubicadas en las mejores zonas productivas del Cantón Valencia.

Es un negocio que se dedica a las actividades cultivo de banano con la tecnología disponible, se dedican a realizar actividades agropecuarias, especialmente al satisfacer las necesidades del sector agrícola de la zona, está orientada en la utilización de programa de fertilización y fumigación aérea controlada.

El compromiso de la empresa es asistir a la exportadora, brindarles asesoría en la calidad de producción, labores agrícolas y de empaque, lo cual permite producir un banano de alta calidad y beneficio.

Actualmente la empresa vende aproximadamente de 3500 cajas semanal a la compañía antes mencionada.

#### ***3.1.1.1 Misión***

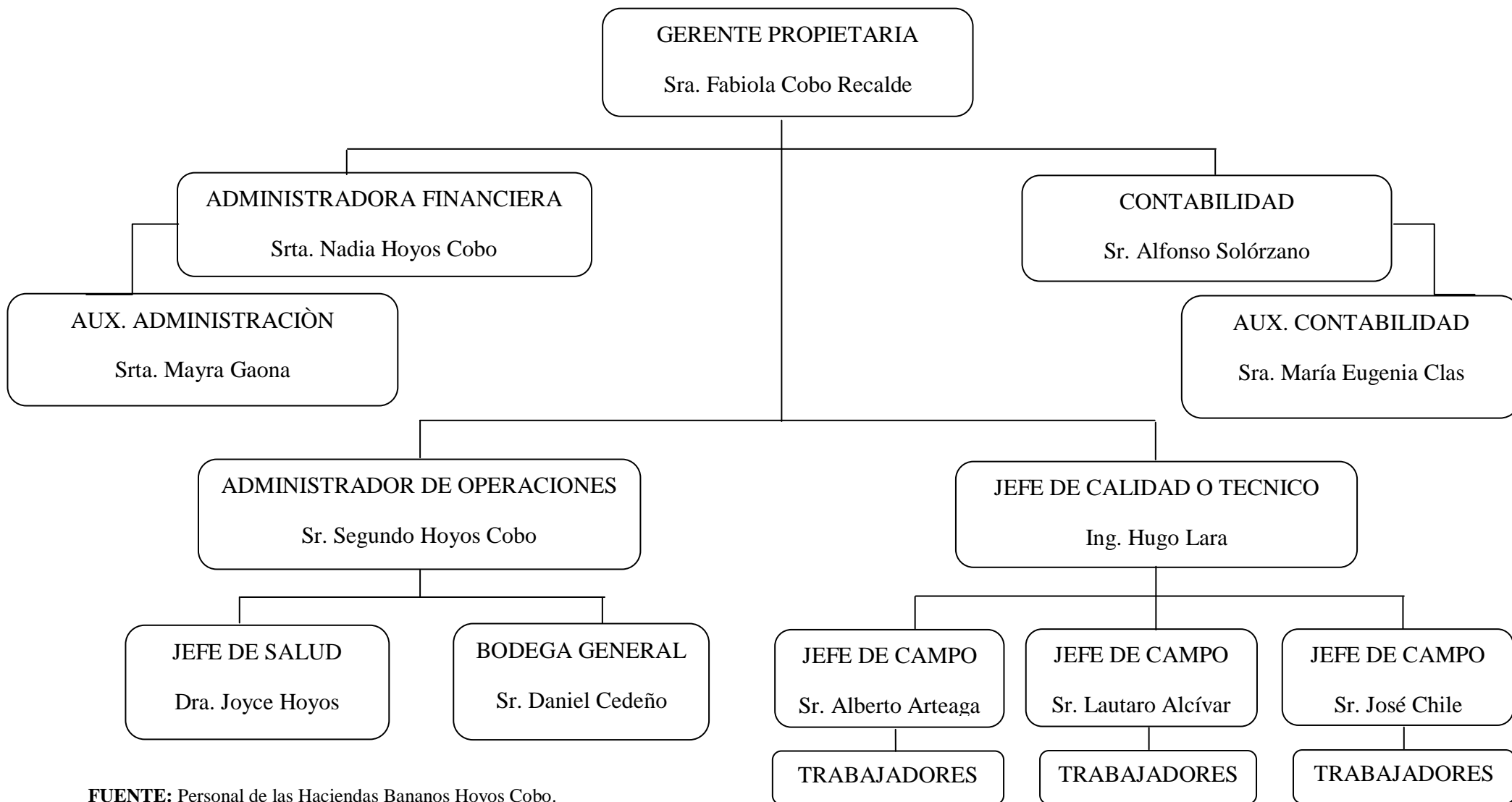
Producir banano de alta calidad a un costo bajo, para suplir las necesidades de los consumidores de mercados extranjeros, asegurando el cuidado del medio ambiente, velando por la protección de sus trabajadores por medio de sistemas ambientales, un firme compromiso de cumplir con la legislación ambiental y laboral.

#### ***3.1.1.2 Visión***

Somos una empresa fuerte, sólida, generadora de riqueza, que haya alcanzado un alto reconocimiento de calidad, eficiente y amistoso tanto con el ambiente como con nuestros colaboradores, líder en el desarrollo de la producción bananera del Sector.

3.1.1.3 Organigrama Estructural

GRADICO No. 21 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.  
**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**3.1.1.4 Nomina de Personal Reglamentado**

**CUADRO No. 22 PERSONAL HCDA. MARAVILLA 4**

N°	NOMINA	CEDULA	F. INGRESO	LABOR	ENTRADA/IESS	F/RESERVA
1	GARCIA GALARZA JACINTO ISRAEL	120569214-6	23-abr.-2012	Enfunde, Protector, desflore	1-sep.-2012	FABIOLA COBO
2	TOAQUIZA PASTUÑA ENRIQUE	050168030-0	Año 1989	Enfunde, Protector, desflore	1-mar.-2010	FABIOLA COBO
3	SIGCHA CUNUHAY LUIS GEONANY	050291933-5	22-ago.-2011	Enfunde, Protector, desflore	1-oct.-2011	FABIOLA COBO
4	CEVALLOS VALENCIA JORGE FERNANDO	130773395-4		Apuntalar, deshojar	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
5	LOPEZ ZAMBRANO JACINTO PASCUAL	130744990-8	30-dic.-1991	Apuntalar, deshojar	1-jul.-2010	FABIOLA COBO
6	BRAVO CARREÑO JORGEN RIGOBERTO	130524159-6	15-jun.-2009	Apuntalar, deshojar	1-jul.-2009	IESS
7	CEDEÑO PIN FLAVIO ARQUIMIDES	120383240-5		Deschantador	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
8	SANTOS BRAVO JOSE WILMER	130683254-2	27-abr.-2009	Fito	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
9	GUERRERO GUZMAN LUIS AGUSTIN	120441924-4	13-mar.-2006	Fito	1-abr.-2008	IESS
10	LICTO ELSA BEATRIZ	020120419-2	16-ene.-2012	Lavar protectores	1-ago.-2012	FABIOLA COBO
11	TOMALA BAQUE CESAR DANIEL	091856357-8		Bombero de empaque	1-abr.-2011	IESS
12	ZAMBRANO SANCHEZ FRANCISCO AUXILIO	130513555-8	1-abr.-2010	Estación de bombeo	1-abr.-2010	FABIOLA COBO
13	CEDEÑO MEZA RAMON DANIEL	120269067-1		Estación de bombeo	1-ago.-1998	IESS
14	MORALES MORALES AGAPITO	130357602-7	17-ene.-2011	Guardia	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
15	VELIZ GARCIA JOSE MANUEL	120278313-8	7-feb.-2005	Guardia	1-jul.-2009	FABIOLA COBO

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**CUADRO No. 24 PERSONAL HCDA. LA UNIÓN**

N°	NOMINA	CEDULA	F. INGRESO	LABOR	ENTRADA/IESS	F/RESERVA
1	MORALES ROMERO DARWIN JOSE	131050318-8	7-nov.-2005	Enfunde, Protector, desflore	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
2	VERA VERA JOSÉ JESÚS	092975158-4	22-sep.-2014	Enfunde, Protector, desflore	1-nov.-2014	
3	MORALES ROMERO MARIO DOLORES	120475305-5	18-may.-2009	Enfunde, Protector, desflore	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
4	MORALES HECTOR ANTONIO	130742706-0		Apuntalar, deshojar	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
5	INTRIAGO MORALES FRANKLIN MONSERRATE	130563533-4	1-oct.-2001	Apuntalar, deshojar	1-jul.-2009	IESS
6	BERNABE LOZANO FLORENCIO FORTUNATO	120215264-9	7-ene.-2002	Deschantador	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
7	MACIAS VIDAL RAMON ELADIO	120490896-4	12-feb.-2009	Fito	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
8	QUISPE ALVAREZ RIGOBERTO SANTIAGO	120310604-0	24-mar.-2008	Fito	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
9	ALCIVAR SANCHEZ GLORIA ISABEL	050360650-1	3-abr.-2010	Lava fundas y protectores	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
10	CUNUHAY AYALA AURELIO	050057707-7		Botar tallos y lavar tinas	1-sep.-2010	FABIOLA COBO
11	MORALES MORALES CARLOS MANUEL	120552306-9	14-may.-2012	Guardia	1-ene.-2013	FABIOLA COBO
12	ALCIVAR ZAMBRANO JOSE LAURIDO	130496321-6	8-jun.-2009	Guardia	1-abr.-2011	FABIOLA COBO

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**CUADRO No. 25 PERSONAL HCDA. SAN JOSÉ**

N°	NOMINA	CEDULA	F. INGRESO	LABOR	ENTRADA/IESS	F/RESERVA
1	COBEÑA CHAVARRIA VICTOR MANUEL	050394406-8	21-jul.-2014	Enfunde, Protector, desflore	1-nov.-2014	
2	QUILUMBA CHUSIN VICTOR HUGO	050291620-8	28-abr.-2014	Enfunde, Protector, desflore	1-jul.-2014	
3	TUAREZ RIVERA MANUEL SALVADOR	130964810-1	16-jun.-2014	Enfunde, Protector, desflore	1-nov.-2014	
4	MORALES ROMERO ALFONSO LEONIDAS	130706795-7		Apuntalar, deshojar	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
5	VERA ZAMBRANO JESUS ARTIMIDORO	130726200-4	Año 2001	Apuntalar, deshojar	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
6	VERA ZAMBRANO ANGEL GREGORIO	130355909-8	24-ene.-2005	Apuntalar, deshojar	1-jul.-2009	IESS
7	ZAMORA GUADAMUD HUMBERTO CATALINO	120400383-2	15-jun.-2009	Deschantador	1-mar.-2010	FABIOLA COBO
8	RUALES MORA JULIO CÉSAR	120200341-2		Fito	1-nov.-2014	
9	VERA ZAMBRANO RAMON AGUSTIN	130726202-0		Fito	1-feb.-2010	IESS
10	ROMERO PASSO FREDDY GEOVANNY	130726817-5	16-feb.-2009	Fito	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
11	MENDOZA RAMOS CARMEN AIDEHE	120275644-9		Lava fundas y protectores	1-abr.-2011	FABIOLA COBO

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.



**CUADRO No. 25 PERSONAL DE DIARIOS**

N°	NOMINA	CEDULA	F. INGRESO	LABOR	ENTRADA/IESS	F/RESERVA
1	CHILE MEZA WILMER SANDINO	080229060-1	7-ene.-2008	Diario	1-jul.-2011	FABIOLA COBO
2	VELEZ AVILA ANIBAL ALCIDES	130152941-6	23-ene.-2001	Diario	1-abr.-2011	IESS
3	CEDEÑO CENEN ARQUIMIDES	120273196-2	26-jul.-1992	Diario	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
4	VERA BRAVO RICHARD NAPOLEON	131307534-1	13-ago.-2007	Diario	1-jul.-2011	FABIOLA COBO
5	GRANJA LICTO CESAR AUGUSTO	050272918-9	31-mar.-2008	Diario	1-jul.-2011	FABIOLA COBO
6	ALCIVAR LOOR JOSE DAMIAN	130905617-2		Diario	1-mar.-2010	FABIOLA COBO
7	LOOR ANGEL RAMON	130621465-9	30-dic.-1991	Selector	1-jul.-2009	IESS
8	LOPEZ ZAMBRANO DOMINGO BENEDICTO	120528393-8	16-feb.-2009	Diario	1-ene.-2011	FABIOLA COBO
9	SOLEDISPA VASQUEZ GALO MILTON	120229200-7		Diario	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
10	MOREIRA MEZA JUAN MANUEL	091761037-0	15-jun.-2009	Diario	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
11	MONCADA RUIZ DARMACIO ALIX	091309074-2	30-jul.-2009	Diario	1-jul.-2011	FABIOLA COBO
12	CAIZALUISA PASOS WILSON RAMIRO	120434571-2	21-mar.-1994	Diario	1-abr.-2011	FABIOLA COBO
13	VERA ZAMBRANO HUGO MANUEL	130476273-3		Diario	1-feb.-2010	IESS
14	ZAMBRANO CUSME RAMON BIENVENIDO	130904893-0	22-sep.-2008	Diario	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
15	MOLINA VELEZ MARCOS ANTONIO	092102179-6	13-dic.-2010	Diario	1-jul.-2011	FABIOLA COBO
16	LOOR CHILA WILTER NEVARDO	120571946-9	19-sep.-2011	Diario	1-ene.-2012	FABIOLA COBO
17	CEDEÑO LOOR CARLOS ANTONIO	130460439-8	30-dic.-1989	Diario	1-feb.-2010	FABIOLA COBO
18	QUIIJE CHICHANDA ORLANDO	130935245-6	12-ene.-2012	Selector	1-ene.-2013	IESS

19	CHILE LOOR JOSÉ PATRICIO	120614698-5	28-abr.-2014	Diario	1-jul.-2014	
20	MORALES ROMERO PABLO TONNY	120584236-0	4-mar.-2008	Diario	1-jul.-2009	FABIOLA COBO
21	LOOR DELGADO MARIA CONSUELO	080199230-6	16-sep.-2008	Limpieza de empacadoras	1-abr.-2011	FABIOLA COBO

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**CUADRO No. 26 PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN**

N°	NOMINA	CEDULA	F. INGRESO	LABOR	ENTRADA/IESS	F/RESERVA
1	ALCIVAR ZAMBRANO MAURILIO LAUTARO	130261360-7		Jefe de campo	1-may.-2011	FABIOLA COBO
2	ARTEAGA ARTEAGA ALBERTO ANTONIO	130184992-1		Jefe de campo	1-sep.-2010	IESS
3	CHILE MEZA JOSE OCTAVIO	080158858-3	30-ago.-2003	Jefe de campo	1-feb.-2010	IESS
4	CLAS ENRIQUEZ MA.EUGENIA	120529023-0	14-may.-2003	Auxiliar contable	1-mar.-2006	IESS
5	GAONA BUSTAMANTE MAYRA ALEJANDRA	092259029-4	4-abr.-2011	Auxiliar financiera	1-jul.-2011	IESS
6	HOYOS COBO NADIA FABIOLA	090877516-6		Administradora financiera	1-mar.-2006	IESS
7	HOYOS COBO SEGUNDO ARNULFO	091260754-6		Jefe de operaciones	1-feb.-2011	IESS
8	COBO RECALDE FABIOLA PEREGRINA	120017390-2		Gerente propietaria	1-ene.-2012	IESS

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

## **3.2 Manual de Funciones por Cargo**

Se adoptado el siguiente Manual de Funciones para formar parte de la organización, que sirve como guía para el personal. Contiene la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

### **Para el Departamento de Recursos Humanos**

**Cargos:** Administradora Financiera - Auxiliar de Administración

#### **Perfil:**

- Conocimientos en apoyo administrativo
- Manejo de herramientas de Microsoft Office
- Responsable, proactiva y cumplidora de las actividades asignadas

#### **Funciones:**

- Llevará el control de las compras de los productos para el manejo de operaciones.
- Realizara el ingreso de facturas, liquidaciones de compras, RUC, al sistema de servicio de rentas Dimm anexos.
- Llevar el control de la existencia de inventario.
- Elaboración y control de las hojas resúmenes de trazabilidad, de producción por hacienda.
- Control del inventario actualizado de la bodega.
- Recepción de reportes mensuales de las distintas operaciones requeridas por el Contador.

### **Para el Departamento de Contabilidad**

**Cargos:** Contador– Auxiliar de Contabilidad

**Perfil:**

- Poseer título de CPA o afines.
- Sólidos conocimientos en manejo contable- financiero.
- Responsable, cumplidor y asertivo.

**Funciones:**

- Suministrar informaciones contable-financiera fiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Elaborar un plan de cuentas para establecer la contabilidad con un programa contable.
- Elaborar el Plan de Control Interno proponiéndolo a la propietaria para su aprobación.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Presentar y analizar de los informes financieros a la productora.
- Cálculos de costos, gastos e impuestos para el cumplimiento de compromisos con SRI, IESS y demás entidades obligadas.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- Elaboración y certificación de roles de pagos del personal.
- Asesor al gerente de las operaciones realizadas, así también en cualquier requerimiento del mismo, al alcance del contador.

**Para el Gerente Propietaria**

**Cargo:** Gerente Propietaria

**Funciones:**

- Representar a la empresa en todo evento público o privado sea cual fuere el ámbito con el fin de mantener su imagen y buen nombre.

- Contratación del talento humano, en todas las áreas de la organización.
- Resolver problemas que podrían presentarse interna y externamente que involucren directamente a la organización y personal a cargo.
- Examinar y planificar alternativas de crecimiento y desarrollo de nuevas tecnologías para la organización. que permitan mejorar la situación actual de la empresa, maximizar sus ganancias y optimizar sus recursos.
- Autorizar pagos, compras, préstamos, asignación de créditos a trabajadores y proveedores.
- Supervisar a personal en general.

### **Para el Departamento de Operaciones**

**Cargos:** Administrador de Operaciones – Jefe de Calidad

#### **Perfil:**

- Poseer título de Ing. Agronomía.
- Sólidos conocimientos en manejo de banano y haciendas.
- Don de mando, responsable, cumplidor y asertivo.
- Habilidades y capacidades en manejo de personal.

#### **Funciones:**

- Definir, difundir, y mantener la política de calidad y los principios de las haciendas.
- Efectuar inspecciones periódicas (cultivos, personal, labores).
- Observar el debido funcionamiento de los materiales y equipos usados para la producción.
- Analizar y recomendar las compras de los diferentes fungicidas y fertilización en la aplicación de los cultivos.

- Realizar y archivar los registros de las respectivas haciendas(enfunde, fertilización, fumigación aérea, resiembra y actividades realizadas).
- Realizar y archivar el historial de producción de los respectivos lotes.
- Supervisar el debido desenvolvimiento del personal encargado en las áreas de cultivo.
- Programar las vacaciones del personal de las respectivas áreas de producción.
- Informar las novedades tanto de producción como de actividades varias al jefe inmediato.
- Planificar y organizar reuniones y actividades diversas relacionadas con el funcionamiento de las haciendas en conjunto con el personal.
- Proponer y supervisar la inclusión de las actividades del personal.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos de mejoramiento programadas por la empresa.

Determinado el Manual de Funciones es necesario seguir las siguientes instrucciones:

1. El Manual de funciones, debe ser socializado con el cada colaborador según el cargo asignado y posteriormente archivado y guardado en de los archivos de la organización.

2. Al igual los procedimientos deben ser divulgados al personal que sirvieran de herramienta de control de las operaciones.

3. Una vez levantados los procedimientos y hechas las verificaciones, observaciones se procede a su revisión a fin queden conforme los requerimientos de las haciendas. Se procede a su revisión bajo el cumplimiento de estos pasos:

- a. Analizar la segregación de funciones. Lo cual se lleva a cabo mediante la solución al siguiente interrogante: ¿Cuándo no se

segregan funciones? ¿Cuándo lo hace todo una sola persona autoriza, aprueba, revisa, ejecuta, etc.?

- b. Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada empleado.
  - c. Identificación de los procesos: sí son manuales o por computadora, evaluándolos especialmente con tendencia a que al máximo las labores se sistematicen.
  - d. Se elabora un Banco de datos sobre:
    - i. Medidas de control interno y de seguridad por áreas. Procesos o grupos, que se deben aplicar según las circunstancias.
    - ii. Cuestionarios: base para la evaluación del Control Interno como apoyo de un verdadero autocontrol.
  - e. Definición de información que se producirá, de orden financiero, estadístico, económico y técnico.
  - f. Realizar ejercicios de “lluvia de ideas” con los empleados para conocer formas o sugerencias que lleven a la simplificación y mejoramiento de los procedimientos.
4. Evaluar la modificación de actividades para la modernización de procedimientos en el futuro.
5. Incrementar los procedimientos según vayan surtiendo los seguimientos de estandarización de las operaciones ejecutada en toda la empresa.
6. En las auditorías externas se deberá presentar el Manual de Funciones y Procedimientos para verificar su cumplimiento.

## 3.3 Flujo de Operación

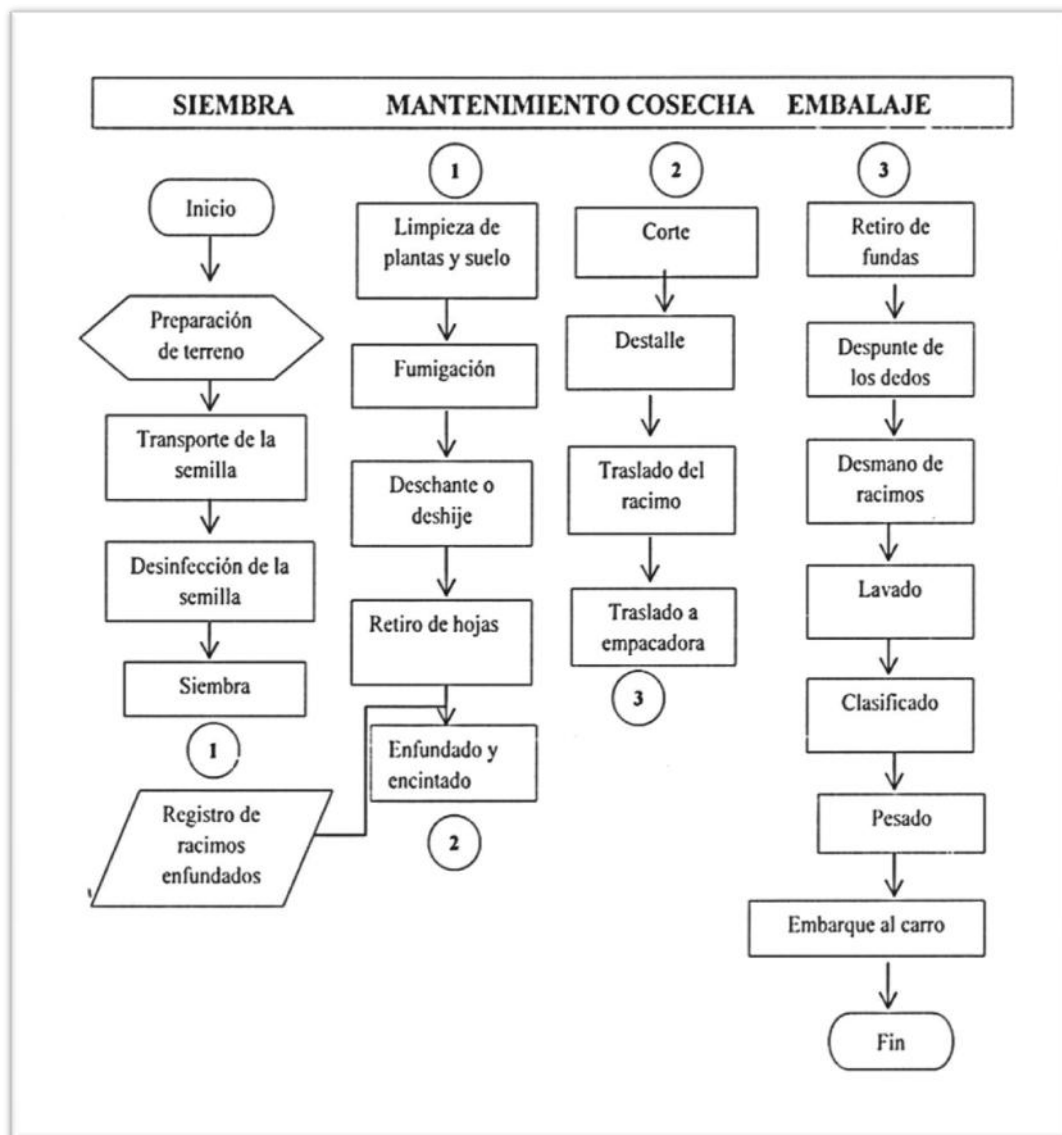
### 3.3.1 Actividades de Producción del Banano

1. **Preparación del terreno.-** En cada uno de los predios se realizará un análisis de suelos para determinar las propiedades de fertilidad y poder establecer el programa de correctivos y de fertilización que se aplicará.
2. **Transporte de la semilla.-** Para la siembra primero se traslada las cepas hasta el lugar donde se pueda acceder para la siembra.
3. **Desinfección de la semilla.-** Se cura la semilla para no tener problemas con los hongos.
4. **Siembra.-** Se coloca el colín o semilla en el hueco luego se lo tapa con la tierra para su retoño se debe sembrar a distancias acorde para un mejor desarrollo de la planta.
5. **Limpeza de plantas y suelo.-** Se debe controlar la maleza que se encuentran en la parte del cultivo.
6. **Fumigación.-** Se fumiga para evitar los montes y yerbas pequeñas en el terreno que deshidratan en la planta.
7. **Deschante o deshije.-** Se sacan los hijos de la mata esto se hace con la finalidad de que la mata no se robusta con los colinos disminuyendo su desarrollo.
8. **Deshoje.-** Es descartar las hojas que no sirven pero de una manera adecuada ya que debemos tener en cuenta el número de hojas, porque el peso del racimo depende de la cantidad de hojas; en el corte se debe cuidar no dañar el tallo.



- 9. *Enfundado del racimo.***- Se coloca una funda a la fruta para que no se esponga a cicatrices o impurezas.
- 10. *Corte.***- La cosecha es la actividad de recolectar los racimos que han completado su madurez.
- 11. *Destalle.***- Se corta el tallo y dejar limpio sus nuevos hijos.
- 12. *Retiro de fundas.***- Es quitar la funda para poder desmanar.
- 13. *Despunte de los dedos.***- Sacar los piquitos negros que están en los dedos.
- 14. *Desmano de racimos.***- Sacra los gajos o manos.
- 15. *Lavado.***- Es lavar los dedos para que no vayan impurezas.
- 16. *Clasificado.***- Colocar las librar de acuerdo al tipo de caja.

GRÁFICO No. 22 FLUJO DE OPERACIÓN



FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

### 3.4 Comparativo de Producción

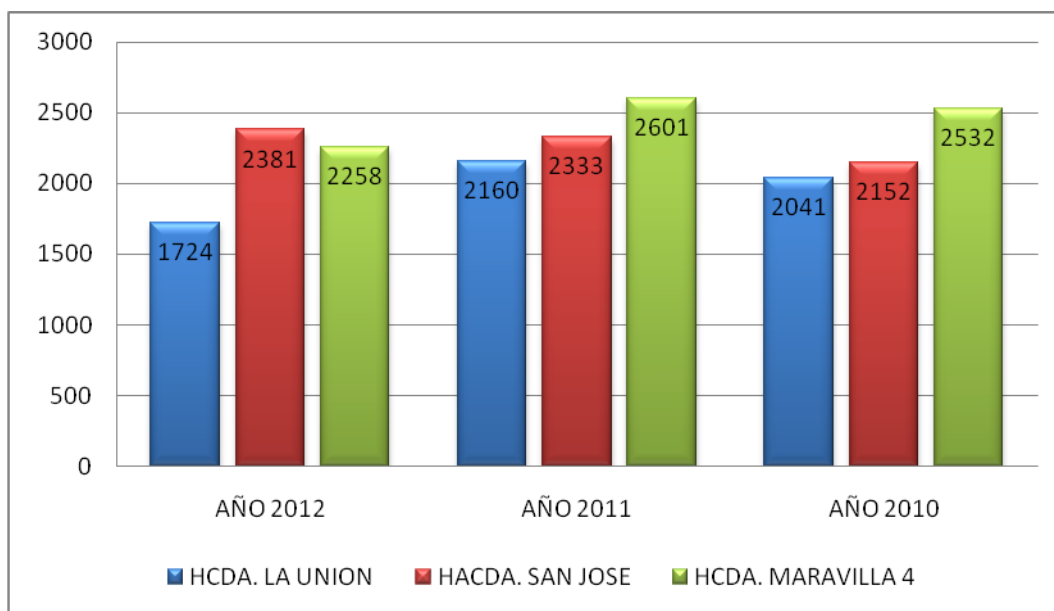
**CUADRO No. 27 PRODUCCIÓN ANUAL DE CAJAS POR HA.**

AÑO	HCDA. LA UNIÓN 30 HAS	HCDA. SAN JOSÉ 30 HAS	HCDA. MARAVILLA 4 32 HAS	TOTAL
2012	1724	2381	2258	6363
2011	2160	2333	2601	7094
2010	2041	2152	2532	6725

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**GRAFICO No. 23 PRODUCCIÓN ANUAL DE CAJAS POR HA.**



**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

Observamos en el grafico la producción de cajas por hectárea en el año 2011 hubo una producción total de 7094 cajas, y en el año 2012 una producción de 6363 cajas, significa que la producción bajó 731 cajas, es decir que no hay una variación significativa que perjudique a la productora, en las haciendas siguen aplicando técnicas de renovación de suelo y plantando banano de calidad, formando así haciendas más productivas, para aumentar la producción en los siguientes años.

## **3.5 Estados Financieros**

### ***3.5.1 Estado de Situación Inicial***

Una de las maneras de presentación informativa financiera producto final de todo sistema contable que refleja las utilidades y el estado patrimonial no distribuidas de un ente contable en forma combinada con las operaciones y situación financieras relacionadas en determinada fecha con la cuenta de resultados con el propósito de mostrar en primer término los ingresos y gastos que dieron un margen de utilidad y la distribución de utilidades obtenidas en el ejercicio económico en su defecto al alcance de las pérdidas para el término de un periodo contable determinado el saldo final de ganancias o pérdidas acumuladas generadas y presentadas debe sujetarse a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Este estado representa el equilibrio de los valores del activo frente a los pasivos y patrimonio de los años 2010, 2011 y 2012 de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, en este documento contable refleja la situación financiera y demuestra con objetividad la ecuación contable fundamental, como una transparente realidad sobre la relativa información contable al establecimiento y la igualdad de los factores económicos que intervienen en la actividad económica a una fecha determinada de cierre y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, pasivo y el capital contable, cuentas por cobrar neto. Se formula a la vez que analiza con tres cuentas la cuenta de pérdidas y ganancias de acuerdo a los principios básicos de contabilidad.

### ***3.5.2 Estado de Resultados***

El informe financiero básico del sistema contable de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, que se presenta conjuntamente con el estado de situación financiera citado con antelación con el objetivo de presentar periódicamente sus movimientos y las utilidades retenidas o superávit y los cambios en la posición financiera y administrativa en la gestión operativa de apalancamiento financiero justo y necesario de un estado de fondos consistente en la presentación ordenada y de acuerdo con el plan de cuentas aplicado de los ingresos percibidos y ganados, tanto gastos efectuados o incurridos y el resultado final relacionado con las operaciones financieras de cobro y pago durante su periodo en las Haciendas Bananos Hoyos generalmente de un año o ejercicio económico.

El estado de resultados contempla la información, el saldo inicial de ventas netas sobre el margen obtenido por la diferencia entre el precio de venta de esta cuenta, las utilidades o pérdidas netas del ejercicio beneficio que reporta la actividad básica de la Haciendas Bananos Hoyos Cobo y el movimiento habido en ese rubro, el margen bruto y costo de ventas. El saldo final de la utilidad bruta en ventas y su diferencia con gastos de operación se obtiene como resultado la utilidad operacional con referencia de partida para disminuir los gastos financieros y acreditar los ingresos financieros acompañado de gastos diversos sin olvidar que el resultado de esta operación obtenemos utilidad antes de impuestos que mide la rentabilidad derivada de este estado es el que debe figurar en el estado de situación financiera como parte del patrimonio de una entidad.

**CUADRO No. 28 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL  
HACIENDA BANANOS HOYOS-COBO  
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL EN MILES DE USD  
AL 31 DE DICIEMBRE**

DE:	2012	2011
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja/Bancos	354.346,52	347.254,24
Cuentas por cobrar neto	38.768,15	35.046,87
Inventarios de Materiales y herramientas	5.040,30	5.866,40
Edificios	273.922,00	273.922,00
<b>Total activo corriente</b>	<b>672.076,97</b>	<b>662.089,51</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Terrenos	949.721,60	949.721,60
Vehículo	15.000,00	15.000,00
- Depreciación acumulada	-52.207,50	-52.207,50
<b>Total activo no corriente</b>	<b>912.514,10</b>	<b>912.514,10</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.584.591,07</b>	<b>1.574.603,61</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	1.317.766,31	1.325.987,20
Documentos por pagar	118.311,20	122.355,30
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.436.077,51</b>	<b>1.448.342,50</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	148.513,56	126.261,11
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>148.513,56</b>	<b>126.261,11</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>1.584.591,07</b>	<b>1.574.603,61</b>

FUENTE: Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

ELABORADO POR: Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**CUADRO No. 29 ESTADO DE RESULTADOS  
HACIENDA BANANOS HOYOS-COBO  
ESTADO DE RESULTADOS EN MILES DE USD  
AL 31 DE DICIEMBRE**

DE:	2012	2011
<b>Ventas Netas</b>	386.165,27	387.052,00
- Costo de ventas	-311.947,48	-312.014,25
<b>= Utilidad bruta en ventas</b>	<b>74.217,79</b>	<b>75.037,98</b>
- Gastos de operación	-13.527,60	-13.748,35
<b>= Utilidad operacional</b>	<b>60.690,19</b>	<b>61.289,63</b>
- Gastos financieros	-3.280,25	-4.587,25
+ Ingresos financieros	1.500,25	1.625,12
+ Gastos diversos	980,47	995,25
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>59.890,70</b>	<b>59.322,75</b>
- Impuestos	-1.875,29	-1.915,24
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>58.015,41</b>	<b>57.407,51</b>
	15,0%	14,8%

**CUADRO No. 30 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL - ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL						
ACTIVO	2011	A. VERTICAL %	2012	A. VERTICAL %	A. HORIZONTAL	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA/BANCOS	347.254,24	22,05	354.346,52	22,36	7092	2
CUENTAS POR COBRAR NETO	35.046,87	2,23	38.768,15	2,45	3721	9,6
INVENTARIO DE MATERIALES Y EQ.	5.866,40	0,37	5.040,30	0,32	-826	-16,4
EDIFICIOS	273.922,00	17,4	273.922,00	17,29	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>662.089,51</b>	<b>42,05</b>	<b>672.076,97</b>	<b>42,41</b>	<b>9987,46</b>	<b>-4,79</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
TERRENOS	949.721,60	60,31	949.721,60	59,93	0	0
VEHICULO	15.000,00	0,95	15.000,00	0,95	0	0
DEPRECIACIÓN ACUMULD	-52.207,50	-3,32	-52.207,50	-3,29	0	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>912.514,10</b>	<b>57,95</b>	<b>912.514,10</b>	<b>57,59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.574.603,61</b>	<b>100</b>	<b>1.584.591,07</b>	<b>100</b>	<b>9987</b>	<b>0,6</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		%		%		
CUENTAS POR PAGAR	1.325.987,20	84,21	1.317.766,31	83,16	-8221	-0,62
DOCUMENTOS POR PAGAR	122.355,30	7,77	118.311,20	7,47	-4044	-3,42
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.448.342,50</b>	<b>91,98</b>	<b>1.436.077,51</b>	<b>90,63</b>	<b>-12265</b>	<b>-0,85</b>
<b>PATRIMONIO</b>		%		%		
CAPITAL SOCIAL	126.261,11	8,02	148.513,56	9,37	22252	14,98
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>126.261,11</b>	<b>8,02</b>	<b>148.513,56</b>	<b>9,37</b>	<b>22252</b>	<b>14,98</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>1.574.603,61</b>	<b>100</b>	<b>1.584.591,07</b>	<b>100</b>	<b>9987,46</b>	<b>14,98</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**CUADRO No. 31 ESTADO DE RESULTADOS – ANALISIS VERTICAL**

CONCEPTO	2011	A. VERTICAL %	2012	A. VERTICAL %	RELATIVO	ABSOLUTO
Ventas Netas	387.052,23	515,81	386.165,27	520,31	-886,96	-0,23
- Costo de ventas	-312.014,25	-415,81	-311.947,48	-420,31	66,77	-0,02
<b>= Utilidad bruta en ventas</b>	<b>75.037,98</b>	<b>100</b>	<b>74.217,79</b>	<b>100</b>	<b>-820,19</b>	<b>-1,11</b>
- Gastos de operación	-13.748,35	-22,43	-13.527,60	-22,29	220,75	-1,63
<b>= Utilidad operacional</b>	<b>61.289,63</b>	<b>100</b>	<b>60.690,19</b>	<b>100</b>	<b>-599,44</b>	<b>-0,99</b>
- Gastos financieros	-4.587,25	-7,73	-3.280,25	-5,48	1.307,00	-39,84
+ Ingresos financieros	1.625,12	2,74	1.500,25	2,50	-124,87	-8,32
+ Gastos diversos	995,25	1,68	980,47	1,63	-14,78	-1,51
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>59.322,75</b>	<b>100</b>	<b>59.890,70</b>	<b>100</b>	<b>567,95</b>	<b>0,95</b>
- Impuestos	-1.915,24	-3,34	-1.875,29	-3,09	39,95	-2,13
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>57.407,51</b>	<b>100</b>	<b>58.015,41</b>	<b>100</b>	<b>607,90</b>	<b>1,05</b>

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.



### 3.5.3 Análisis Económico Financiero

Mediante el Estado de Situación Inicial, el Estado de Resultados que la empresa facilitó para su respectivo análisis, la productora explico que el sistema contable está representado por las tres haciendas lo cual no les permite conocer la situación financiera de cada hacienda.

### 3.5.4 Índices Financieros

**CUADRO No. 32 ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

<b>1.- Razón corriente</b>	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{672.076,97}{1.436.077,51}$	<b>0,47</b>
<b>2.- Capital de trabajo</b>	Activo corriente – Pasivo Corriente	672.076,97 - 1.436.077,51	<b>- 764.000,54</b>
<b>3.- Prueba acida</b>	$\frac{\text{Activo corriente – inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{672.076,97 - 5.040,30}{1.436.077,51}$	<b>0,46</b>

**FUENTE:** Estados Financieros

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

**CUADRO No. 33 ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO**

<b>1.- Endeudamiento sobre activos totales</b>	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	$\frac{1.436.077,51}{1.584.591,07}$	<b>90%</b>
--	---	-------------------------------------	------------

**FUENTE:** Estados Financieros

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

### CUADRO No. 34 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

<b>1.- Rentabilidad del patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{58.015,41}{148.513,56}$	<b>0,39</b>
<b>2.- Margen bruto de utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{74.217,79}{386.165,27}$	<b>0,19</b>
<b>3.- Margen neto Utilidad</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{58.015,41}{386.165,27}$	<b>0,15</b>

**FUENTE:** Estados Financieros

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra.

#### *3.5.4.1 Interpretación de los Índices Financieros*

*La razón corriente* por cada dólar de deuda a corto plazo se posee \$0,47 para poder cubrir con las obligaciones por medio de sus activos corrientes,

*El capital de trabajo* una vez que el productor cancele el total de sus obligaciones corrientes, le queda un saldo negativo de \$764.000,54 lo que impide efectuar gastos corrientes inversiones inmediatas que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

*Prueba acida* podemos observar que empresa tiene necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes, es necesario liquidar o vender sus inventarios, la empresa posee \$0,46 en activos disponibles, significa que no puede cancelar por cada dólar la deuda a corto plazo.

*El endeudamiento* es el 0% lo cual pertenece a pagos a los trabajadores y proveedores y cuenta con un 90% de activos es decir está en un nivel de riesgo de endeudamiento de su producción de banano.

***Rentabilidad del patrimonio*** por cada dólar que la productora mantiene en patrimonio pierden \$0,39 dando un margen de rentabilidad no favorable del 39%

***Margen de bruto de utilidad*** indica la ganancia del productor en relación con las ventas después de deducir los costos de producción. Por cada dólar de ventas se obtiene una ganancia bruta de \$0,19 de rentabilidad no favorable en relación con la inversión.

***Margen neto de utilidad*** por cada dólar de ventas existe \$0,15 de ganancia lo que representa una margen neto de 15%.

Se identificó su proceso de producción de banano el cual lo llevan mediante los reglamentos de la empresa exportadora, a pesar de tener una buena producción y pago inmediato de la Exportadora, sus ingresos se ven afectados por cuentas por pagar que intervienen sobregiros en las cuentas de la empresa, préstamos a terceras personas (prestamistas informales) con el paso de los años ha generado altos intereses más el capital por cancelar, el pago no inmediato a trabajadores y proveedores, transporte de fletes de cajas a puerto, liquidaciones de haberes, cheques girados, créditos a instituciones financieras, estos factores ponen en riesgo la estabilidad financiera y por ende no genera rentabilidad la empresa.

Por ello se efectúa un plan de financiamiento, en base a los datos del año 2012 se desarrolla proyecciones para el pago de dichas cuentas para recuperar la estabilidad económica y que la empresa no tenga que tomar decisiones extremas.

El examen y división de sus componentes tanto en activo, pasivo y patrimonio, con la investigación de causas y posibles soluciones de los problemas financieros en puntos negativos a considerar mediante un proceso de determinación de beneficios económicos a partir de una revisión de una contabilidad con los valores que se realizó con Análisis Vertical y Horizontal tanto relativo como absoluto que toman consideración de las interrelaciones de diversos movimientos con las características de cada cuenta contable y las posibles

restricciones.

La detección de cuentas que varían en las transacciones de los ejercicios contables anuales separa los movimientos financieros para predecir los valores por medio de la sensatez de una decisión basada en estimaciones sobre el registro, clasificación y presentación de transacciones mejorada de menor a mayor o la estabilidad de la misma cuenta para una proyección.

### ***3.5.5 Supuestos Financieros***

Los objetivos financieros estimados en (10%) como un fin o estado de la proyección que la Haciendas Bananos Cobo procura alcanzar en base a la situación en la que los altos directivos y sus colaboradores diseñan procesos que propone la consolidación presupuestaria y puede conseguir en el punto de partida estructurado sin necesidad de obtener una mayor cantidad de recursos tangibles más objetivo para la realización de los referenciales que resulten de esta propuesta.

Tanto el efectivo y equivalente de porcentaje en ventas considerado (5%) como una forma simplificada de uso limitado de las operaciones comerciales y expresiones de tipo administrativo financiero que incluye documentos negociables que prueban la existencia de un crédito de importe.

En base a los días de cuentas por cobrar clientes (90) referencial registro de todas las transacciones durante el ejercicio contable y de la fecha proyectada que afecta a una fase de inversión en particular de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo, que se expresa en forma de abonos evaluados en términos monetarios con su saldo actual. Sustentado por documentos que verifican una cuenta bancos con frecuentes movimientos del flujo preparado.

De acuerdo a la rotación de inventarios incluido como un supuesto en la frecuencia de ventas de bienes disponibles y su reposición durante el periodo

contable establecido donde los parámetros explícitos de aplicación en los procesos de almacenamiento y producción que se enfocan en las ventas netas y valor medio de venta anual por periodo y por el volumen de cociente entre los activos totales disponibles analizados.

En relación al número de veces que en promedio se reemplaza durante un periodo de tiempo su cálculo básico divide el costo de bienes y la existencia promedio. Sin embargo los días de cuentas por pagar a proveedores corresponden al pasivo programado representativo de la cantidad que deben las Haciendas Bananos Hoyos Cobo a los acreedores por las adquisiciones de insumos o mercancías, basadas en el sistema de cuenta corriente y crédito a corto plazo.

Al contrario con el dividendo programado estimado del 90% es la parte del beneficio neto distribuido y pagado en cantidades fijas por acciones prorrateadas privilegiadas del dividendo acumulable, pagaderos por periodos de acciones ordinarias que están emitidas y pagadas en su pago por caja en el cierre estipulado de los accionistas propiamente calificados quienes fueron los inversionistas desde la intención de aumentar su patrimonio.

Con el pago dividendos de préstamos de capital (7.82) que concluye como el pago de fondos resultantes de la proyección para emitir el pago de impuestos correspondiente sobre los beneficios netos de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo que se pagan en accionistas registrados con valores en efectivo y puede tratarse de pagos de dividendos programados en partidas de activo en lugar de dinero o acciones de acuerdo a su negociación constituido por no percibidos por los propietarios de acciones mas no fiduciarios o repos preferentes que conservan el derecho de cobrar un dividendo acumulable preferente en el momento en que este sea distribuido.

### ***3.5.6 Supuestos Financieros Variables***

En consideración a la tasa de interés activa estimada al (12%) de contabilización de los beneficios netos disponible en el análisis económico realizado para convertir los costos esperados basados en el incremento previsto en la que el valor del dinero en circulación existente del efectivo anticipado en los flujos descontados con ingresos per cápita en términos económicos que iguala el valor presente esperado del efectivo de la estipulación financiera mencionada con anticipación.

En margen de una balanza equitativa de la tasa de interés pasiva (5.1%) cerrada a la fecha de referencia como medio de incremento del valor del dinero invertido de pago de dinero expresado en términos anuales de préstamo de capital que iguala los ingresos futuros efectivos resultantes del ejercicio contable y el costo inicial de inversión como resultado del momento del activo circulante.

El efecto de la inflación (3.0%) que afecta significativamente con un incremento a nivel de precios en la adquisición y custodia de bienes propios de cuenta contable que da lugar a una disminución del dinero en los incrementos periódicos provocado por el crecimiento de costos operativos laborales aunque la producción no aumente. Luego de esta diferencia en la generación de adquisiciones descontado el Impuesto a la renta (22%) que no se debe obviar la imposición del estado que recae en el cálculo sobre un valor total de un crédito como tipo de imposición progresiva para reducir los beneficios.

Por otro lado la participación laboral (15%) considerado un beneficio concedido en base un porcentaje sobre el capital y superávit de resultado de ejercicios contables anuales de gran volumen financiero considerado como sistema de incentivos en los incrementos salariales que reciben los trabajadores por los aumentos de producción que disminuyen a medida que el volumen del producto crece. La compra de activos fijos constituyen la adquisición de bienes por partidas como inversiones a un plazo breve de tiempo con intervalos regulares siempre por

igual importe que se realiza a un precio menor al fijado directo en valores con la esperanza de un incremento futuro que hará posible su beneficio y utilización.

En consideración con su respectiva depreciación promedio (9.8%) el análisis financiero considera la disminución del valor relativo de los bienes o costo de capital físico en cantidades uniformes de modo periódico en un tipo de cambio flexible de cargos contables sobre beneficios para cancelar el costo del activo menos el valor residual calculado a lo largo de la vida útil de las estipulaciones estimadas que no representa una salida líquida de caja ni se destinan a este un propósito de inversión de fondos.

En base a una amortización (10%) concerniente al monto de pago total o parcial del préstamo operativo por cantidades anuales constantes del apalancamiento financiero cargadas mayores cantidades en los primeros años del flujo y menores en los últimos hasta su eliminación de la deuda final contraída por cancelación sistemática que pueden ser iguales o a su vez periódicos de una prima estipulada como descuento que toma en consideración de depreciación del dinero para cada periodo deducido anualmente como gasto retirado como disminución en el valor contable del activo corriente.

**CUADRO N° 35 OBJETIVOS FINANCIEROS – SUPUESTOS VARIABLES**

**HACIENDA BANANOS HOYOS-COBO**

**OBJETIVOS FINANCIEROS**

Incremento de ventas	10%
Efectivo y equivalentes como % de las ventas	5%
Días de cuentas por cobrar clientes	90
Rotación de inventarios	12
Días de cuentas por pagar proveedores	60
Dividendo programado	90%
Pago dividendos de préstamo capital	7,82

**SUPUESTOS- VARIABLES**

Tasa de interés activa	12,00%
Tasa de interés pasiva	5,1%
Inflación	3,0%
Impuesto a la renta	22%
Participación laboral	15%
Compra de activos fijos	20,00
Depreciación promedio	9,8%

**FUENTE:** Personal de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo.

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>	<b>1.363.952</b>
<b>RENTABILIDAD EMPRESA</b>	<b>-20%</b>
<b>CAPITALIZACIÓN LP</b>	<b>-10,80</b>

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>0,49</b>
<b>SOLVENCIA</b>	<b>0,16</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>0,07</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0,84</b>
<b>RENTABILIDAD FCO</b>	<b>133%</b>



### ***3.5.7 Plan de Financiamiento***

Una herramienta fundamental como parte de un conjunto de medios y procedimientos adoptados para depositar los recursos de conservación de bienes y verificación de la exactitud, en base a condiciones de crédito con veracidad y razonabilidad de los registros contables el prorrateo de sus obligaciones puntuales y para que la consiguiente información financiera sea conseguida de manera oportuna para los fines de control operativo de la gestión.

Este plan se orienta a establecer la seguridad sobre la ejecución de la gestión operativa y transacciones sobre su correcto registro e información financiera generada desde el inicio del monto establecido y para que sus activos estén debidamente protegidos de manera que su acceso y disposición a la vez su uso sean permitidas previa autorización y exclusivamente la tasa preferencial de reposición para los fines específicos de las actividades crediticias de las Haciendas Hoyos Cobo.

Sin embargo, es parte de un proceso de auditoría en la que se fijen objetivos plazo a ser alcanzados con un plan de contingencia sugestiva frente a desviación que ocurran y determinan prioridades que permite fijar el tiempo a ocho años calendario y los recursos que se consideren necesarios para la realización concreta de este plan de acción para decidir su ejecución.

El plan de financiamiento es flexible su cuota anual visualizada indica de actividades en la administración de la Haciendas y por consiguiente susceptible a sufrir modificaciones de acuerdo a circunstancias y contingencias que se presentan en el curso de su aplicación principal 2012- 2020 y la programación de los procedimientos a utilizar son los puntos de partida determinado en el desarrollo y lineamientos en forma prolija de la distribución del interés para contar saldo en préstamos.

**CUADRO No. 36 PLAN DE FINANCIAMIENTO**  
**HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**  
**PLAN DE FINANCIAMIENTO**

CONDICIONES DEL CREDITO	ACTUAL	NUEVO FINANCIAMIENTO	
	2011	2012	2015
MONTO	354.346,52	250.000	100.000
TASA	12%	12%	12%
PLAZO	9	5	5
CUOTA ANUAL	66.503	69.352	27.741

AÑO	PRINCIPAL			TOTAL
	ACTUAL	2012	2015	
2012	23.981,78	0		23.981,78
2013	26.859,59	39.352,43	0	66.212,03
2014	30.082,74	44.074,72	0	74.157,47
2015	33.692,67	49.363,69	0	83.056,36
2016	37.735,79	55.287,33	15.740,97	108.764,10
2017	42.264,09	61.921,82	17.629,89	121.815,79
2018	47.335,78	0	19.745,48	67.081,26
2019	53.016,07	0	22.114,93	75.131,01
2020	59.378,00		24.768,73	84.146,73
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>354.346,52</b>	<b>250.000</b>	<b>100.000</b>	<b>704.347</b>

AÑO	INTERÉS			TOTAL
	ACTUAL	2012	2015	
2012	42.521,58	0		42.521,58
2013	39.643,77	30.000,00	0	69.643,77
2014	36.420,62	25.277,71	0	61.698,33
2015	32.810,69	19.988,74	0	52.799,43
2016	28.767,57	14.065,10	12.000,00	54.832,67
2017	24.239,27	7.430,62	10.111,08	41.780,97
2018	19.167,58	0	7.995,50	27.163,08
2019	13.487,29	0	5.626,04	19.113,33
2020	7.125,36		2.972,25	10.097,61
<b>TOTAL INTERÉS</b>	<b>244.183,73</b>	<b>96.762,16</b>	<b>38.704,87</b>	<b>379.650,76</b>

AÑO	SALDO PRÉSTAMOS			TOTAL
	ACTUAL	2012	2015	
2012	330.364,74	250.000,00		580.364,74
2013	303.505,15	210.647,57	0	514.152,72
2014	273.422,41	166.572,84	0	439.995,25
2015	239.729,73	117.209,15	100.000,00	456.938,88
2016	201.993,94	61.921,82	84.259,03	348.174,78
2017	159.729,85	0	66.629,14	226.358,99
2018	112.394,07	0	46.883,66	159.277,73
2019	59.378,00	0	24.768,73	84.146,73
2020	0	0	0	0
<b>TOTAL INTERES</b>	<b>1.680.517,90</b>	<b>806.351,37</b>	<b>322.540,55</b>	<b>2.809.409,82</b>

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

### ***3.5.8 Plan de Inversiones***

Descripción narrativa un modelo sistemático de inversiones actuales en terreno, inventario de materiales y herramientas con futuras reinversiones en edificio para reducir riesgos y desagregada de las especificaciones técnicas con mínimas probabilidades de fracasar y expectativas cuantitativas basadas en parámetros de medición unitarios consolidación subsidiaria de movimientos valorativos interrelacionados tienen un excedente de efectivo con planta, edificios, instalaciones en general con un potencial de crecimiento como plan funcional que prevea la posible expansión del dinero con una proyección de la demanda y las probables restricciones de un colchón financiero.

La planificación de los bienes con su respectivo premio al riesgo de las metas específicas de ingresos y egresos en determinación de la oportunidad de su aplicación una restricción monetaria tanto como el inicio como el término de cada desembolso de las cuotas en fijación de actividades y operaciones sujetas al alcance, naturaleza y extensión de procedimientos económicos entables que se aplican actos de transformación inmediata como los compromisos contractuales de futuras adquisiciones con pagos diferidos para respaldo de patrimonio lo cual quedan afectados los fondos o valores de disponibilidad actual dan saldo positivo.

**CUADRO No. 37 PLAN DE INVERSIONES  
HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**

**AL 31 DE DICIEMBRE DE:**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	<b>ACTUAL</b>					
	<b>ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS</b>					
Terreno	949.721,60	0	0	0	0	0
Inventarios de Materiales y Herramientas	5.866,40	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Edificio	273.922,00		120.000		120.000	
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.229.510,00</b>	<b>5.000</b>	<b>125.000</b>	<b>5.000</b>	<b>125.000</b>	<b>5.000</b>
	<b>COSTO HISTORICO</b>					
Terreno	949.721,60	949.721,60	949.721,60	949.721,60	949.721,60	949.721,60
Inventario de Materiales y Herramientas	5.866,40	10.866,40	15.866,40	20.866,40	25.866,40	30.866,40
Edificios	273.922	273.922,00	393.922,00	393.922,00	513.922,00	513.922,00
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.229.510,00</b>	<b>1.234.510,00</b>	<b>1.359.510,00</b>	<b>1.364.510,00</b>	<b>1.489.510,00</b>	<b>1.494.510,00</b>
	<b>GASTO DEPRECIACION</b>					
Terreno	0%	0	0	0	0	0
Inventario de Materiales y Herramientas	10%	1.086,64	1.586,64	2.086,64	2.586,64	3.086,64
Edificios	5%	13.696,10	19.696,10	19.696,10	25.696,10	25.696,10
<b>TOTAL GASTO DEPRECIACION</b>		<b>14.782,74</b>	<b>21.282,74</b>	<b>21.782,74</b>	<b>28.282,74</b>	<b>28.782,74</b>
	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>					
Terreno	0	0	0	0	0	0
Inventario de Materiales y Herramientas	1.173,28	2.259,92	3.846,56	5.933,20	8.519,84	11.606,48
Edificios	52.905,87	66.601,97	86.298,07	105.994,17	131.690,27	157.386,37
<b>TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>54.079,15</b>	<b>68.861,89</b>	<b>90.144,63</b>	<b>111.927,37</b>	<b>140.210,11</b>	<b>168.992,85</b>
<b>VALOR EN LIBROS PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.175.430,85</b>	<b>1.165.648,11</b>	<b>1.269.365,37</b>	<b>1.252.582,63</b>	<b>1.349.299,89</b>	<b>1.325.517,15</b>

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

### ***3.5.9 Proyecciones Financieras***

La duración de la proyección financiera demuestra la factibilidad, rentabilidad, y oportunidades de éxito aplicada a las Haciendas Bananos Hoyos Cobo como plan de negocio que desarrolle una actividad administrativa dentro de las variaciones de procesos económicos generales está integrada por los gastos y los ingresos financieros debe contener un apartado relativo a las proyecciones financieras como una herramienta para la gestión operativa y planificación contable.

El desglose de la plantilla por categorías en saldos promedio, debido a que pronostican en los periodos de proyección más extensos los resultados económicos-financieros futuros de gastos referentes al pago de intereses de la deuda más flexibles de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo respecto a los efectos de la inflación y depósitos e inversiones financieras y sus operaciones en periodos de proyecciones más cortos entre tres, cinco y siete años.

La gestión operativa a través de las proyecciones financieras se enfoca principalmente en las ventas netas y su diferencia con el costo de ventas que arroja como resultado una utilidad bruta en ventas, se pueden generar diversos escenarios presentación para las fuentes de financiación sin olvidar gastos de operación, financieros y gastos diversos producto de esta relación genera una utilidad operacional aumentado los ingresos financieros da origen a la utilidad antes del interés e impuestos que puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados con respecto a participación laboral, impuestos generados y utilidad neta del ejercicio, tipos de interés de la deuda, con política de dividendos y su respectivo pago permitiendo identificar los posibles riesgos que pueden incrementar los salarios en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos después de análisis costo-rentabilidad o de ser el caso la utilidad retenida.

**CUADRO No. 38 PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS**
**HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**

	OBJ	P R O Y E C C I O N					
		ACTUAL	1	2	3	4	5
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>10%</b>	387.052,23	425.757,45	468.333,20	515.166,52	566.683,17	623.351,49
<b>- COSTO DE VENTAS</b>	<b>56%</b>	214.930,10	236.423,11	260.065,43	286.071,97	314.679,16	346.147,08
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>172.122,00</b>	<b>189.334,00</b>	<b>208.268,00</b>	<b>229.095,00</b>	<b>252.004,00</b>	<b>277.204,00</b>
<b>GASTOS</b>							
Gastos de operación	<b>3,0%</b>	-13.748,35	-14.160,80	-14.585,62	-15.023,19	-15.473,89	-15.938,11
Gastos Financieros	<b>3,0%</b>	-4.587,25	-4.724,87	-4.866,61	-5.012,61	-5.162,99	-5.317,88
Gastos Diversos	<b>PLAN INV.</b>	995,25	14.782,74	21.282,74	21.782,74	28.282,74	28.782,74
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-17.340,35</b>	<b>-4.102,93</b>	<b>1.830,50</b>	<b>1.746,93</b>	<b>7.645,86</b>	<b>7.526,75</b>
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>61.289,63</b>	<b>193.437,27</b>	<b>206.437,27</b>	<b>227.347,62</b>	<b>244.358,15</b>	<b>269.677,65</b>
<b>+INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>PLAN FIN.</b>	1.625,12	42.521,58	69.643,77	61.698,33	52.799,43	54.832,67
<b>= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>59.322,75</b>	<b>150.915,68</b>	<b>136.793,50</b>	<b>165.649,29</b>	<b>191.558,72</b>	<b>214.844,99</b>
Participación laboral	<b>15%</b>	8.898,41	22.637,35	20.519,03	24.847,39	28.733,81	32.226,75
Impuestos	<b>22%</b>	-1.915,24	28.221,23	25.580,38	30.976,42	35.821,48	40.176,01
<b>= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>57.407,51</b>	<b>100.057,10</b>	<b>90.694,09</b>	<b>109.825,48</b>	<b>127.003,43</b>	<b>142.442,23</b>
<b>POLÍTICA DE DIVIDENDOS</b>							
Pago de dividendos	<b>60%</b>		60.034,26	54.416,46	65.895,29	76.202,06	85.465,34
Utilidades retenidas			40.022,84	36.277,64	43.930,19	50.801,37	56.976,89

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

### ***3.5.10 Estado de Flujo de Efectivo***

La distribución de efectivo es uno de los principales objetivos de inversión y financiamiento de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo de contar con efectivo suficiente para mantener solvencia o distribuir una cantidad relativamente suficiente de dinero donde no le corresponde hacer juicios de las compras.

La mayoría de sus actividades de operación eventuales van encaminadas a la inversión en valores negociables esto provoca de alguna manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita recibir por sus ventas y entregar bajo un programa de pagos a las áreas de pagos a proveedores o cuentas por pagar y financiar los pagos de interés sobre las operaciones y funciones de financiamiento con el origen de todo el dinero que ingresa a programar todo lo que se debe pagar, invertir para sostener el crecimiento de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo sus pagos sobre los pasivos a su vencimiento y a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio sobre los recursos financieros.

Este estado permite pronosticar los flujos futuros de todas las actividades de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo incluyen pagos en efectivo a proveedores todas las entradas y salidas de efectivo equivalentes y provenientes de las operaciones como consecuencia de concesión de créditos a los clientes, la inversión en bienes cambio, obtención de crédito o prestamos bancario con su ponderación a accionistas disminuido el pago de cuotas de capital prestamos con la reducción del pago de dividendos a accionistas y proveedores, transacciones relacionadas con préstamos de dinero en base a un inventario final resultante aumentado costo de ventas y disminuyendo inventario inicial con el cobro de estos últimos, la adquisición y venta de inversiones en compras incluido el saldo inicial de cuentas por pagar y el saldo final de cuentas por pagar que son el factor de validación definitiva de la rentabilidad y en el caso particular del IVA, sobre los pagos en efectivo de impuestos que no está relacionado con cuentas de resultado por ser un movimiento netamente financiero.

Los componentes principales de estas actividades financieras y sus consecuentes con saldo inicial de cuentas por cobrar más ventas incluido costos y gastos que provienen de las operaciones resumidas en el estado de resultados como consecuencia de un saldo final de cuentas por cobrar, esto no quiere decir que deba convertirse al mismo devengado que percibido pagos en efectivo de gastos de operación en la adquisición y venta de propiedad, planta y equipo, para mostrar total de ingresos en efectivo su impacto en el efectivo por ventas integradas por las variaciones operadas en el saldo final de efectivo y equivalentes patrimoniales.



**CUADRO No. 39 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO  
HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**

		P R O Y E C C I O N				
	POLÍTICA	1	2	3	4	5
<b><u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</u></b>						
Saldo Inicial Cuentas por cobrar		38.768,15	104.981,29	117.083,30	128.791,63	141.670,79
+ Ventas		425.757,45	468.333,20	515.166,52	566.683,17	623.351,49
- Saldo Final de Cuentas por cobrar	<b>90</b>	104.981,29	117.083,30	128.791,63	141.670,79	155.837,87
<b>Total Ingresos en efectivo</b>		<b>359.544,31</b>	<b>456.231,19</b>	<b>503.458,19</b>	<b>553.804,01</b>	<b>609.184,41</b>
Inventario Final	<b>12</b>	-19.701,93	-21.672,12	-23.839,33	-26.223,26	-28.845,59
+ Costo de ventas		-236.423,11	-260.065,43	-286.071,97	-314.679,16	-346.147,08
- Inventario Inicial		-5.040,30	-19.701,93	-21.672,12	-23.839,33	-26.223,26
Compras		-251.084,74	-262.035,62	-288.239,18	-317.063,10	-348.769,41
+ Saldo inicial de cuentas por pagar		-1.317.766,31	-41.847,46	-43.672,60	-48.039,86	-52.843,85
- Saldo final de cuentas por pagar	<b>60</b>	-41.847,46	-43.672,60	-48.039,86	-52.843,85	-58.128,23
Pagos en efectivo a proveedores		-1.527.003,59	-260.210,47	-283.871,92	-312.259,11	-343.485,02
Pagos en efectivo gastos de operación		18.885,67	19.452,24	20.035,81	20.636,88	21.255,99
Pagos de intereses		-42.521,58	-69.643,77	-61.698,33	-52.799,43	-54.832,67
Pagos en efectivo de impuestos		-6.983,17	-50.858,59	-46.099,41	-55.823,81	-64.555,29
<b>- Total Pagos en efectivo</b>		<b>-1557622,68</b>	<b>-361.260,59</b>	<b>-371.633,85</b>	<b>-400.245,47</b>	<b>-441.616,99</b>
<b>Flujo de efectivo de las actividades de operación</b>		<b>-1198078,37</b>	<b>94.970,60</b>	<b>131.824,34</b>	<b>153.558,53</b>	<b>167.567,42</b>
<b><u>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</u></b>						
Venta de propiedad planta y equipo		0	0	0	0	0
- Compra de propiedad planta y equipo		5.000	125.000	5.000	125.000	5.000
<b>Flujo de efectivo de las actividades de inversión</b>		<b>-5.000</b>	<b>-125.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-125.000</b>	<b>-5.000</b>
<b><u>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</u></b>						
Préstamos bancarios / accionistas		250.000			100.000	
- Pago de cuotas de capital préstamos		23.981,78	66.212,03	74.157,47	83.056,36	108.764,10

- Pago de dividendos a los accionistas	<b>60%</b>	60.034,26	54.416,46	65.895,29	76.202,06	85.465,34
<b>Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento</b>		<b>165.983,96</b>	<b>-120.628,48</b>	<b>-140.052,76</b>	<b>-59.258,42</b>	<b>-194.229,44</b>
Variación del efectivo		-1.037.094,41	-150.657,88	-13.228,42	-30.699,89	-31.662,02
Saldo Inicial de efectivo y equivalentes de efectivo		354.346,52	-682.747,89	-833.405,76	-846.634,18	-877.334,07
Saldo final de efectivo y equivalentes de efectivo		-682.747,89	-833.405,76	-846.634,18	-877.334,07	-908.996,09
<b>OBJETIVO DEL FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Saldo final de efectivo y equivalentes - objetivo financiero</b>	<b>5%</b>	<b>21.287,87</b>	<b>23.416,66</b>	<b>25.758,33</b>	<b>28.334,16</b>	<b>31.167,57</b>
Préstamo corto plazo - PASIVO		704.035,76	856.822,42	872.392,51	905.668,23	940.163,66
Instrumentos financieros de corto plazo - ACTIVO		0	0	0	0	0

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

### ***3.5.11 Estado de Situación Financiera de la Empresa***

Las variaciones regulares y previsible de una actividad económica refleja un movimiento de descripción de una transacción desde una nivel más alto hasta uno más bajo, este proceso que muestra los intercambios entre unidades administrativas y operacionales estipulad una rentabilidad neta y en base de amortizaciones consideradas y mermas, provisiones, dotaciones de reservas constituyen deducciones contables no pagadas por caja.

De modo que las actividades y procesos a través de la información suministrada con datos históricos para proyecciones de flujo de caja con documentos fuente se trasforma en documentos finales de referencia estrictamente financiera para decidir su posterior estrategia de cambio.

**CUADRO No. 40 ESTADO DE SITUACIÓN  
FINANCIERA  
HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**

	POLÍTICA	ACTUAL 2011	P R O Y E C C I O N				
			1 2012	2 2013	3 2014	4 2015	5 2016
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja-Bancos		347.254,24	21.287,87	23.416,66	25.758,33	28.334,16	31.167,57
			0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar neto	<b>90</b>	35.046,87	104.981,29	117.083,30	128.791,63	141.670,79	155.837,87
Inventarios de materiales y herramientas	<b>12</b>	5.866,40	19.701,93	21.672,12	23.839,33	26.223,26	28.845,59
Edificios		273.922	273.922,00	273.922,00	273.922,00	273.922,00	273.922,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>662.089,51</b>	<b>419.893,09</b>	<b>436.094,08</b>	<b>452.311,29</b>	<b>470.150,21</b>	<b>489.773,04</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Terrenos	<b>PLAN INV.</b>	949.721,60	949.721,60	949.721,60	949.721,60	949.721,60	949.721,60
Vehículo	<b>PLAN INV.</b>	5.866,40	10.866,40	15.866,40	20.866,40	25.866,40	30.866,40
- Depreciación acumulada	<b>PLAN INV.</b>	-54.079,15	-68.861,89	-90.144,63	-111.927,37	-140.210,11	-168.992,85
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>901.508,85</b>	<b>891.726,11</b>	<b>875.443,37</b>	<b>858.660,63</b>	<b>835.377,89</b>	<b>811.595,15</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>1.563.598,36</b>	<b>1.311.619,20</b>	<b>1.311.537,45</b>	<b>1.310.971,92</b>	<b>1.305.528,11</b>	<b>1.301.368,19</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Cuentas por pagar	<b>60</b>	1.325.987,20	41.847,46	43.672,60	48.039,86	52.843,85	58.128,23
Documentos por cobrar	<b>FLUJO CAJA</b>	122.355,30	704.035,76	856.822,42	872.392,51	905.668,23	940.163,66
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>1.448.342,50</b>	<b>745.883,21</b>	<b>900.495,03</b>	<b>920.432,37</b>	<b>958.512,08</b>	<b>998.291,90</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	126.261,11	126.261,11	126.261,11	126.261,11	126.261,11	126.261,11
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>126.261,11</b>	<b>126.261,11</b>	<b>126.261,11</b>	<b>126.261,11</b>	<b>126.261,11</b>	<b>126.261,11</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>						
	<b>1.574.603,61</b>	<b>872.144,32</b>	<b>1.026.756,14</b>	<b>1.046.693,48</b>	<b>1.084.773,19</b>	<b>1.124.553,01</b>

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

**CUADRO No. 41 PROYECCIÓN DE INDICADORES  
FINANCIEROS  
HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**

CALCULO		P R O Y E C C I O N					
		ACTUAL 2011	1 2012	2 2013	3 2014	4 2015	5 2016
<b>LIQUIDEZ:</b>							
Liquidez corriente	Act. Cte. / Pas. Cte.	0,46	0,56	0,48	0,49	0,49	0,49
Prueba ácida	Act. Cte. - Invent. / Pas. Cte.	0,27	0,20	0,18	0,19	0,20	0,22
Capital de trabajo	Act. Cte - Pas. Cte.	-786.253	-325.990	-464.401	-468.121	-488.362	-508.519
<b>ENDEUDAMIENTO:</b>							
Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	147,1%	4,7%	5,0%	5,6%	6,3%	7,2%
Solvencia	Patr. Tot. / Act. Tot.	14,0%	14,2%	14,4%	14,7%	15,1%	15,6%
Cobertura de intereses	U.A.I.I / Intereses	37,71	4,55	2,96	3,68	4,63	4,92
<b>RENTABILIDAD:</b>							
ROA	Util. Neta / Act. Tot.	1,7%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ROE	Util. Neta / Patr. Tot.	20,5%	24,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rentabilidad efectiva empresa	EBIDA / Patr. Tot.	53%	165%	180%	197%	216%	236%
UPA	Util./ Acc. Circul.	45%	79%	72%	87%	101%	113%
Rentabilidad efectiva accionista	EBIDA / Acc. Circul.	53%	165%	180%	197%	216%	236%
Capitalización patrimonial	Tot. Patr./ Acc. Circul.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>FLUJO DE CAJA</b>							
Suficiencia de flujo de caja	FCO/ (Compras AF+PagoDeudas+PagoDivid.)		-13,46	0,39	0,91	0,54	0,84
Cobertura de deuda	Total Deuda / FCO		-1,21	7,85	6,83	5,99	5,72
Impacto no desembolsables	Dep.+Amort. / FCO		-0,01	0,22	0,17	0,18	0,17
Capacidad de generación de recursos	Efec. Recib. Cltes. / Vtas.		0,84	0,97	0,98	0,98	0,98
Índice de operaciones	FCO/ U.A.I.I.		-19,55	0,49	0,64	0,68	0,69
Productividad	Efec. Recib. Cltes / AF Neto		0,40	0,52	0,59	0,66	0,75
Rentabilidad sobre activos	FCO / Act. Tot.		-91%	7%	10%	12%	13%
Rentabilidad sobre patrimonio	FCO / Patr. Tot.		-948,9%	75,2%	104,4%	121,6%	132,7%

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

**CUADRO No. 42 VALOR DE LA EMPRESA  
HACIENDAS BANANOS HOYOS-COBO**

	P R O Y E C C I O N					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS EN EFECTIVO		104.981,29	456.231,19	503.458,19	553.804,01	609.184,41
PAGOS EN EFECTIVO		-1.198.078,37	-361.260,59	-371.633,85	-400.245,47	-441.616,99
<b>FCO</b>		<b>-1.093.097,08</b>	<b>94.970,60</b>	<b>131.824,34</b>	<b>153.558,53</b>	<b>167.567,42</b>
+/- Variación del capital de trabajo		242.196,00	-16.201,00	-16.217,00	-17.839,00	-19.623,00
+/- Capital de trabajo	-115,256					-57.061,00
+/- Inversión Activos no Cte	-1.229,510	-5.000,00	-125.000,00	-5.000,00	-125.000,00	1.136.279,00
<b>FCN valoración</b>	<b>-1,344,766</b>	<b>-855,901</b>	<b>-46,230</b>	<b>110,607</b>	<b>10,720</b>	<b>1,227,163</b>
<b>FLUJO DESCONTADO</b>	<b>-1.344.766,00</b>	<b>-764.197,00</b>	<b>-36.855,00</b>	<b>78.728,00</b>	<b>6.813,00</b>	<b>696.325,00</b>
<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>	<b>-1.363.952,00</b>					
<b>TIR</b>	<b>-20.48%</b>					
<b>VALOR PATRIMONIO INICIAL</b>	<b>126.261,00</b>					
<b>CAPITALIZACIÓN EN L/P</b>	<b>10.803,00</b>					

**ELABORADO POR:** Gaona Bustamante Mayra Alejandra

### **3.6 Resultados Generales de la Propuesta**

Mediante el análisis de la gestión operativa y la rentabilidad de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo se plantea un plan de financiamiento para aumentar la rentabilidad efectuando elementos básicos de la contabilidad interna, que permitirán desarrollar una estrategia competitiva de rentabilidad, y la productora será la principal encargada de la dirección y planificación de esta propuesta.

Plan de Financiamiento consta de la utilización de Estrategias Corporativas, los mismos que permitirán llevar a cabo esta propuesta de manera que sea realizable y factible para la empresa.

Con el desarrollo del Plan de Financiamiento, se desea lograr un incremento del 15% en el volumen de ventas en los presupuestos para los próximos 5 años, mediante el aumento de las ventas y la inversión de activos fijos que se presente justifica la capitalización con el interés activo y pasivo, que se destinará al saldo de préstamos como referencia de acuerdo a la Proyección Financiera.

Ganar posicionamiento en el plan de inversiones en propiedad planta y equipo con adquisiciones de activos fijos y con representación de costo histórico que no afecte su gasto de depreciación enmarcada las ventas netas menos el costo de ventas como punto de partida como resultado de la utilidad bruta en ventas.

Los gastos tanto de operación, financiero y diversos considerados en el plan de inversión versus ingresos financieros del plan de financiamiento arrojará la utilidad antes de intereses e impuestos para 5 años desde año base 2011 dentro de la política de dividendos y utilidades retenidas de las Haciendas Bananos Hoyos Cobo acompañadas con políticas de cobro y pago en un margen de equilibrio económico que genere superávit.

En el estado de flujo de efectivo tanto las actividades de operación como las de inversión en comparación con las actividades de financiamiento para consignar un flujo de caja no descontado con instrumentos financiero de corto plazo y en el



estado de situación financiera luego de obtener el total de activo corriente y no corriente del plan de inversión con los pasivos corrientes del flujo de caja no descontado y el patrimonio con su capital social

## **4. Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

- ✓ Al enfocarse en la parte administrativa la empresa logra tener mejor control de los costos y de los retornos sobre las inversiones pudiendo así saber efectivamente cuando se está teniendo de utilidad y en qué tiempo se recupera la misma.
- ✓ La planificación financiera de las Haciendas trae consigo la identificación de cada colaborador con el propósito de su puesto dentro del organigrama creando personal más efectivo y con más motivación.
- ✓ Como consecuencia de la proyección financiera logra más eficiencia en los procesos y más eficacia en las acciones dando como resultado un mejor desempeño a nivel competitivo.
- ✓ En las Haciendas Bananos Hoyos Cobo no se maneja las actividades económicas adecuadamente para obtener ventajas competitivas en el mercado local.

### **4.2 Recomendaciones**

- ✓ Para que las Haciendas Bananos Hoyos Cobo pueda llevar de una mejor manera la económica de la empresa, deberá proyectarla a mediano plazo, para dar prioridad a las áreas que se requiera y así poder consolidar las bases de la empresa.
- ✓ Se ejecuten monitores y controles más frecuentes y efectivos para lo cual se recomienda inicialmente reestructurar el Manual de Funciones del

Personal en cada área acorde los requerimientos de la empresa y que permita delimitar responsabilidades.

- ✓ Se debe de tomar en cuenta al talento humano como motor de funcionamiento de la empresa y entender que si no se logra hacer que este se identifique como debe funcionar en su puesto con inversión a bajo costo pero con alto resultado competitivo no se obtendrán los resultados que se desea.
- ✓ La eficiencia y eficacia son consecuencia de un trabajo de planificación y proyección financiera adecuada en todas las áreas de la empresa con la información contable y de la aplicación de los métodos necesarios para esta funcione.
- ✓ Al gerente y Jefe de operaciones, se le sugiere buscar alternativas de inversión para aprovechar el exceso de liquidez existente y así generar mayor rentabilidad.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LINKOGRAFÍA:

- Antología Comercialización - Ing. Mónica Zúñiga Rodríguez; Publicado 28th March 2012 por Diego Rivadeneira
- ARNOLETTO, Eduardo Jorge. DÍAZ, Ana Carolina. *Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración* [en línea]. Argentina, Córdoba: [s.n], 2009, [Ref. 11 de septiembre del 2013]. Disponible en WEB: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- CRESPO, Roca. *Estudio de factibilidad para, el lanzamiento del producto jaleas de banano a partir del banano desechado* [en línea]. Colombia: [s.n], 2009, [Ref. 25 de agosto del 2013]. Disponible en WEB: [htTp://Av-Av.bue-nastareas.coiTL/ensayos/Jalea-De-Banano-esis/811461.html](http://Av-Av.bue-nastareas.coiTL/ensayos/Jalea-De-Banano-esis/811461.html).
- ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y DE VENTA. *Conceptos financieros previos* [en línea]. Colombia, Medellín: [s.n], 2012, [Ref. 25 de octubre del 2013]. Disponible en WEB: <http://es.slideshare.net/elvirgo19/estado-de-costo-de-produccion-y-de-ventas>.
- Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición :CAPÍTULO 5. La distribución. Mercado y clientes
- VALLADARES, Yolanda. *Propuesta de un sistema de comercialización de plátano* [en línea]. Ecuador: [s.n], 2009, [Ref. 25 de agosto del 2013]. Disponible en WEB: <http://www.val.net/Yolanagd/Propuesta-de-un-sistema-de-comercialización-de-plátano>

### LIBROS

- (ÁLVAREZ José, ÁLVAREZ Ignacio, CARO Javier, 2010, p.11)
- AMAT, Oriol. *Análisis económico financiero*. Tercera Edición. España,

Barcelona: Gestión 2008, 2008. 8 p. ISBN 978-84-96612-94-5

- ANDER, Ezequiel. AGUILAR, Maria. *El trabajo en equipo*. Primera Edición México. Editorial progreso s.a. 2010. 15 p, ISBN: 970-641-352-9
- BARFIELD, Jossé. RAIBORN, Cecily. KINNEY, Michael. *Contabilidad de Costos*. Quinta Edición. México, Distrito Federal: Thomson, 2008. 102 p. ISBN 970-686-358-3.
- (BERFIEL Jesse, 2010, p.25)
- CASANI, Femando. LLORENTE, Augusto. *Economía bachillerato*. Primera edición, Estados Unidos, Editex, 2008. 345 p. ISN : 755-834-83-93-3
- DE LA PARRA, Eric. MADER, Mana del Carmen. *Estrategias de ventas y negociables*. Primera edición. Panorama editorial. 2010. 182 p. ISBN: p968-38-1139-6
- (FIDCHER Laura, ESPEJP Jorge, 2009, p.266)
- GARCÍA ECHEVERRÍA, Santiago. LATTMANN, Charles. *Management de los recursos humanos en la empresa*. Primera edición. España, Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. 2009. 452 p. ISBN: 84-7978-026-6
- GUERRERO, Peter. *Trabajo en Equipo en las organizaciones*. Primera, edición. México. Meiríors S.A. 2009. 401 p. ISBN: 741-937-02-51
- JAIME ESCLAVA José. *Análisis Económico-Financiero de las Decisiones de Gestión Empresarial*. Primera Edición. Madrid, España: ESIC Editorial, 2008. 99 p. ISBN 84-7356-354-9.
- (KOTLER Philip, 2009, p.425)
- (MORAT Berta, 2008, p.49)
- (MUÑOS María, 2010, p.99)
- PEREZ, Juan. *Análisis económico financiero de la empresa*. Primero Edición. España, Madrid: ESIC, 2008. 147 p. ISBN 978-84-7356-713-8.
- PINDADO GARCÍA Julio. *Gestión de Tesorería en la Empresa*. Primera Edición. España, Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 2011. 12 p. ISBN 84-7800-949-3.
- QUIROZ, GUARDIA. Rodolfo. *Perfil de la actividad del comercio*

*bananero*. Primera edición. Estados Unidos. IICA. 2009. 156 p. ISBN: 0534-5391

- (RESTREPO Antonio, RUÍZ Fernando, 2008, p.90)
- (SANTESMASES Miguel, 2008, p.234)
- (SHEPHERD Andrew, 2009, p.36)
- SOLANO, José. *El talento humano en la organización*. Segunda edición. Costa Rica. Puerto impresión. 2008. 207 p. ISBN: 920-71-64-982-8
- RIFKIN, Jeremy. *El fin del trabajo (el nacimiento de una nueva era)*. Primera edición. España, Madrid. Ediciones Paidós Ibérica. 2009. 413 p. ISBN: 978-84-493-2373-7
- (TALAYA Agueda, MADRIAGA Jesús, 2008, p.18)
- THOMPSON, Iván. *Progreso empresarial en equipo*. Segunda edición. Calidad edición. Estados Unidos. 2009. 130 p. ISBN: 829-90-67-53-2.
- (VARO Jaime, 2010, p.543-544)
- (VOTO Andrés, 2008, p.145)
- (VISCENCIO Héctor, 2010, p.14)





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**LA MANÁ**

**SEÑORES:**

**PERSONAL DE CONTABILIDAD DE LAS HACIENDAS “BANANOS HOYOS COBO”**

**Tema de tesis:** “Gestión Operativa de las Haciendas Bananos Hoyos- Cobo y su Incidencia en la Rentabilidad, periodo contable año 2012”.

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad para el desarrollo del examen especial, por tal razón le agradecemos se digne contestar la siguiente encuesta.

---

**1.- ¿Durante el último año la emisión de los Estados Financieros de qué manera ha sido presentada?**

Presentados a tiempo ( )

Presentan información adecuado y fiable de los movimientos de la empresa ( )

Han tenido que ser modificados ( )

**2.- ¿Cuáles son los Estados Financieros que emite la “Haciendas Bananos Hoyos Cobo” para reflejar su realidad financiera?**

Estado de situación inicial ( ) Estado de resultados ( )  
)

Estado de costos de producción ( )

**3.- ¿El control de la contabilidad de qué manera se realiza?**

Manualmente( ) Excel ( ) Programa Contable sistematizado ( )

Ninguno ( )

**4.- ¿Se utilizan índices financieros para determinar la evolución de la empresa entre período y período?**

Si ( ) No ( ) De vez en cuando ( )  
)



**5.- ¿Cuáles exigencias tributarias presenta la empresa?**

Impuesto a la renta ( )      Anexo transaccional( )      Todos ( )

**6.- ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos años por parte del Servicio de Rentas Internas?**

Si ( )      No ( )



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**LA MANÁ**

**SEÑORES:**

**PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LAS HACIENDAS “BANANOS HOYOS COBO”**

**Tema de tesis:** “Gestión Operativa de las Haciendas Bananos Hoyos- Cobo y su Incidencia en la Rentabilidad, periodo contable año 2012”.

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad para el desarrollo del examen especial, por tal razón le agradecemos se digne contestar la siguiente encuesta.

---

**1.- ¿Cree usted que la evaluación de la gestión operativa de la producción es necesaria para las haciendas?**

Si ( ) No ( )

**2.- ¿Qué tipo herramientas utiliza para el análisis de situación financiera de la empresa?**

Estados financieros ( ) Índices financieros ( ) Volumen de ventas( )  
Otros ( )

**3.- ¿Con qué herramientas evalúa el desempeño de la producción de cajas por hectárea?**

Índices estadísticos ( ) Registro de producción ( ) Otros ( )  
)

**4.- ¿Lleva contabilidad en la empresa, con alguien profesional contable?**

Si ( ) No ( )

**5.- ¿La empresa cuenta con manuales de políticas, planes y presupuestos para realizar la gestión operativa?**

Si ( ) No ( )

**6.- ¿Lleva un procedimiento correcto de cosecha del banano según la edad promedio por hectárea?**

Si ( )                                  No ( )

**7. ¿Cuántas cajas produce en un año?**

Menos de 120.000 ( )    120.000 ( )    130.000 ( )    Más de 140.000 ( )  
)

**8.- ¿Considera adecuado realizar proyecciones financieras en la Haciendas Bananos Hoyos Cobo como herramienta para mejorar la gestión operativa?**

Si ( )                                  No ( )